HR

Human Resources Management

Between Reality and Fantasy

إدارة الموارد البشرية

بين الواقع والخيال

إشكاليات التطبيق فى العالم العربي

كرم بدوي



إدارة الموارد البشرية
بين الواقع والخيال

إشكاليات التطبيق في العالم العربي

موارد بشرية

كـــــرم بـــــدوي

اسم الكتاب	إدارة الموارد البشرية بين الواقع والخيال
اسم الكاتب	كرم بدوي
تصنيف العمل	موارد بشرية
إخراج فني	سعيد الشوادفي
تصميم الغلاف	رشا أحمد
رقم الإيداع	
الترقيم الدولي	
الناشر	كلمات للنشر والتوزيع

٠١٠١١٧٠٨٤٨٨

Kalematpuplishing2021@gmail.com

كلمات للنشر والتوزيع

جمهورية مصر العربية





إلي كل من مهد لي في دروب الحياة طريقا
ولو بدون قصد

وكل من زرع في قلبي أملا
ولو عن غير عمد

وكل من ربت على كتفي يوما
بكل إخلاص وود

إلي روح أمي وأبي
ألف رحمة

إلي زوجتي وأخواتي وأبنائي
لكم كل الفضل

ـ لا تمت وأنت ممتلئ بأفضل أعمالك ـ

يروي تود هنري مؤلف كتاب «مت فارغا» عن موقف غير حياته للأبد حينما ألقي عليه صديق سؤالا عجيبا هو ومجموعة من أصدقاؤه: في اعتقادكم ما هي الأرض الأغلى قيمة في هذا العالم؟!
فمن الأصدقاء من قال «مانهاتن» – ولاية بأمريكا - ومنهم من قال مناجم الذهب في جنوب أفريقيا ومنهم من أكد أنها حقول النفط في الشرق الأوسط.
فأومأ هذا الصديق برأسه رافضا كل الإجابات وسكت قليلا ثم قال: جميعكم مخطئون، بل أن أغلي الأرض في هذا العالم هي «المقابر»، فالمقابر تمتلئ بروايات لم يسعف الوقت أصحابها في كتابتها، وأعمال تجارية لم يقم أصحابها أبدا بإنشائها، وخصومات لم تنتهي بالمصالحة، وأمال وطموحات تمني أصحابها أن يحققوها في الغد، وأتي بدل الغد ألف غد، ولم تتحقق»
منقول بتصرف
إلي كل صاحب حلم يتمني تحقيقه ... تأمل قول سيدنا يوسف عليه السلام «يا أبتي، هذه رؤياي قد جعلها ربي حقا»، وأسعى وراء حلمك، لا تقضي العمر في غيابات الجب، جب الخوف من الفشل، والرضا بما هو كائن، والركون لمناطق الخمول والكسل، فالسكون يخلق من حياة المرء ليلا باردا سرمدا، ولولا الحركة والسعي ما سري دفئا في الأجساد، ولولا تبدل الليل والنهار ما بزغ بعد الفجر .... إصباح»

تمهيد

حقيقة ما دفعني للكتابة في هذا المجال «مجال الموارد البشرية» هو افتقار المكتبة العربية لوجود كتب متخصصة بالعدد الكافي واللغة السهلة التي تشرح للممارسين لمهنة الموارد البشرية وكذلك المديرين كيفية التعامل الاحترافي العملي في هذا المجال بعيدا عن النظريات التي تمتلئ بها كتب الموارد البشرية والتي في معظمها تصدر باللغة الإنجليزية، وتعكس تجارب الشركات العالمية متعددة الجنسيات وبيئات عمل وثقافات وتجارب لشعوب تختلف اختلافا جذريا عن بيئات وثقافات وتجارب عاشتها وتعيشها البلدان العربية.

فعندما تقرأ في هذا المجال باللغة الإنجليزية عن تجارب الشركات العالمية تشعر وكأنك تعيش في أرض الأحلام حيث يصعب تطبيق هذه النظريات لأن هذه الشركات هي شركات مستقرة منذ مئات السنين وهذه النظريات هي خلاصة تجارب سنوات طويلة من التطور حتي الوصول لقمة العمل المؤسسي والممارسات الراقية المبهرة التي نقرأ عنها.

بينما نحن في البلدان العربية لا زلنا في البدايات. وبالرغم من أن بعض المؤسسات العربية قطعت شوطا جيدا نحو الإقتراب من مستويات الأداء المؤسسي للشركات العالمية ومع ذلك فمعظمها لا زال أمامها شوطا طويلا للوصول للمستويات المطلوبة.

ومن أسباب افتقار المكتبة العربية لهذا النوع من الكتب هو أن علم إدارة الموارد البشرية من العلوم الحديثة التي لم تتجاوز الأربعين عاما منذ ظهورها في العالم العربي، وكذلك فإن الكتاب العرب في هذا المجال ما بين أستاذا جامعيا قضي جل عمره في تدريس نظريات وعلوم الإدارة ويفتقد خبرات الممارسة الفعلية في الشركات، أو ممارس للمجال لديه خبرات حقيقية لكن تنقصه ملكة الكتابة باللغة العربية.

وهذه هي الأسباب الحقيقية التي شجعتني لتقديم هذا الكتاب الذي أتمني أن يلقي القبول وتعم به الفائدة. حيث أنني عملت في بداية حياتي بعد التخرج مترجما للغة الإنجليزية ثم بعد ذلك ممارسا لمجال الموارد العربية لما يزيد عن عشرون عاما في قطاعات مختلفة ومنها شركات عالمية ومصرية رائدة وبعضها شركات قطاع عام وقطاع الأعمال العام.

وهذه الخبرات المتنوعة مع امتلاك القدرة على التعبير باللغتين العربية والإنجليزية، يجعل الآمر متيسرا لتقديم كتابا نافعا باللغة العربية مع ضرورات الإشارة من وقت لآخر لبعض المصطلحات الإنجليزية لإثراء أفكار الكتاب وتقريب المفاهيم لهؤلاء الذين لم يتعودوا على المصطلحات باللغتين ولزيادة المنفعة فلا ضير من ذلك أينما وجدت المصلحة والضرورة.

ومن أهداف الكتاب هو أن يكون خطوة نحو تعريب هذا العلم بشكل يساعد المتخصصين الجدد ممن لا يجيدون اللغة الإنجليزية في التعرف على نظرياته وممارساته باللغة العربية ويساعدهم في اكتساب الخبرات والمهارات المطلوبة للعمل، فكان لزاما أن يشير الكتاب من وقت لآخر الي مصطلحات اللغة الإنجليزية كمرحلة انتقالية نحو التعريب الكامل لهذا العلم.

وهذه المرحلة الانتقالية ضرورة حيث أن هذا العلم نشأ وتطور في أوروبا والولايات المتحدة ومعظم الكتب التي تتناوله كتبت باللغة الإنجليزية، ففكرة التعريب الكامل في الوقت الحالي مستحيلة. ولنا تجربة سابقة لا أعتقد أنها كانت ناجحة وهي تعريب علوم الطب في سوريا ولذلك أنا من أنصار أن يظل الرابط قائم بأصله الإنجليزي حتي نكون على أتصال دائم بكل التحدثيات والتطورات التي تتم كما يحدث في كافة المجالات.

لذا سنقوم من خلال الكتاب باستعراض موضوعات متعددة منها، تعريف الموارد البشرية وتاريخ نشأتها وتطورها وأدوارها وأنشطتها المختلفة. ونتحدث عن النظريات والممارسات والتجارب العملية

التي تمارسها الشركات في العالم العربي ومنها شركات عالمية لها ممارسات رائدة ومتميزة.

وكذلك سنتحدث عن أنشطة وعمليات الموارد البشرية، ونطرح المشاكل التي تواجها الشركات وكيفية التعامل معها والإشكاليات والتحديات التي تواجه متخصصي الموارد البشرية ومنها تحديات عملية وأخلاقية وقانونية نتيجة ممارسات بعض أصحاب الأعمال والقوانين المطاطة وموظفي الجهات الحكومية التي تتعامل مع الشركات.

وعلي الطرف الآخر سنقدم نماذج ناجحة لشركات عربية تسير بخطي ثابتة نحو العالمية من خلال ممارسات الموارد البشرية حتي نقدم نماذج واقعية تعطي الأمل في قدرة الشركات العربية على الوصول لأعلى المستويات وتحقيق نجاحات حقيقة نحو بناء شركات عملاقة.

ومن خلال أبواب الكتاب سنعرض التقدم المذهل في كافة مجالات التطوير ومنها التكنولوجية والذكاء الإصطناعي وبرامج الجودة الشاملة Total Quality Management Programs والحوكمة المؤسسية Corporate Governance والتنمية المستدامة وشهادات الأيزو والتميز المؤسسي.

ثم نلقي الضوء على الإطار الأخلاقي والسلوكي والقانوني الذي يعمل من خلاله أخصائيو الموارد البشرية وضرورة الإلتزام به في تعاملهم مع أصحاب المصالح (المساهمين في الشركة – العملاء – الموردين – الزملاء في العمل – المجتمع ككل)، فمجال الموارد البشرية مجال من الخطورة بحيث يضع الموظف على المحك في مواقف أخلاقية وقانونية كثيرة وعليه أن يرعي الله قدر المستطاع ويتحلى بالحكمة والهدوء ويتعامل بشرف ونزاهة وأمانة.

ونختم فصول الكتاب بالحديث عن الرؤى المختلفة لمستقبل الموارد البشرية والتحديات المتوقعة في ضوء التغيرات والتطورات المذهلة في كافة مجالات الحياة والتي تستدعي تطوير المهارات

والسلوكيات وامتلاك جدارات مختلفة ومتميزة حتي يستطيع الجميع أن يواكب تلك التطورات خاصة من متخصصي الموارد البشرية وهم في الطليعة. ومن هذه التحديات التغيرات على الوظائف نتيجة التقدم التكنولوجي والذكاء الإصطناعي فهناك وظائف ستندثر وآخري ستولد وربما تزيد البطالة نتيجة استبدال الإنسان بالآلة في بعض الأعمال.

المستقبل مثير حقا ويحمل الكثير من التحديات وربما المفاجآت لمتخصصي الموارد البشرية أنفسهم، فالتغيير سيشمل الجميع وعلينا أن نستعد لأمواج متتابعة من التغيرات خاصة في المجال التكنولوجي، فربما نجد في يوم قريب الروبوت يقوم بعمل مقابلات التوظيف للمرشحين أو يلقي محاضرة في برنامج تدريبي بكل كفاءة واقتدار، وقد نراه يلعب الكرة أفضل من أية موهبة كروية نشجعها اليوم، أو يقود طائرة مدنية مسئولا عن أرواح مئات البشر.

ما أقوله ليس ضربا من الخيال، أستعدوا.

الباب الأول

مقدمة عن إدارة الموارد البشرية

تعريف الإدارة

الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة. وهي فرع من العلوم الاجتماعية وتشمل أيضًا عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية.
وتعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع، على أساس اختلاف مراحل تطوره، وذلك لما للإدارة من تأثير على حياة المجتمعات لارتباطها بالشؤون الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية. ولأن الإدارة هي التي تقوم بجمع الموارد الاقتصادية وتوظيفها لكي نشبع بها حاجات الفرد والجماعة في المجتمع. فبالإدارة يصنع التقدم الاجتماعي، وعليها تعتمد الدول في تحقيق التقدم والرخاء لمواطنيها، والإدارة الناجحة هي الأساس في نجاح الشركة وتفوقها على منافسيها. ويعرف ليفنجستون Livingstone الإدارة على أنها «الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع» (تعريف الإدارة، تحديث ٢٠٢٢)

وظائف الإدارة

تشتمل الإدارة على خمس وظائف رئيسية وهي كما يلي:
التخطيط:
حيث يُحدّد التخطيط مسار العمل في المستقبل، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات بشأن المسار الأنسب لتحقيق الأهداف.
التنظيم:
هي عملية تجمع بين الموارد المادية، والمالية، والبشرية، بالإضافة

إلى تطوير العلاقات الإنتاجية، وبما يُحقّق الأهداف التنظيمية حيث تشتمل على عدّة أمور منها ما يأتي: تحديد الأنشطة. تصنيف الأنشطة ضمن مجموعات. تفويض السلطة والصلاحيات وتوزيع الهام والواجبات. وتنسيق العلاقات العامة بين الإدارات.

التوظيف:

هي الوظيفة الإدارية التي تتمثّل بالحفاظ على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال تعيين موظفين جُدد وزيادة حجم الأعمال، كما تهدف وظيفة التوظيف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتشتمل على عدّة أعمال منها ما يأتي: إعداد القوى العاملة. التعيين. التدريب والتطوير. تقييم الأداء.

التوجيه:

هو الجزء الإداري الذي يدعم كفاءة الأساليب الإدارية لتحقيق أهداف الشركة؛ وذلك لأنّ التخطيط، والتنظيم، والتوظيف هي مجرّد تجهيز للعمل أمّا التوجيه يُعدّ الجانب العملي الذي يُعنى مباشرةً بالإرشاد، والتوجيه، والإشراف، والتحفيز، ويحتوي على عدد من العناصر منها:

- الإشراف: إشراف المدراء على العاملين، ومراقبتهم، وتوجيههم،
- وخلق الدافع عن طريق إلهام وتحفيز العاملين على العمل بحماس من خلال الحوافز المعنوي والمادية
- والقيادة: توجيه العاملين والتأثير فيهم لإنجاز المهام المطلوبة.
- والتواصل: نقل المعلومات وتبادل الخبرات والآراء بين الأفراد.

الرقابة:

هي الوظيفة الإدارية التي تقيس الإنجاز، وتكون مسؤولةً عن تصحيح الانحراف إن وُجد من أجل ضمان تحقيق الأهداف المؤسسية، حيث يُساعد نظام الرقابة الفعّال على التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها، وتمرّ الرقابة بعدّة خطوات منها وضع معايير الأداء بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير ومعرفة الخلل إن وجد، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تعريف الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية على أنها «فن إجتذاب العاملين وإختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء» Nigro.

كما تعرف على أنها «إستخدام القوى العاملة بالشركة، وتشمل عمليات التعيين والاستقالات وتقييم الأداء والمرتبات وتعويض العمل بشغل الأماكن الخالية». وهي الوظيفة التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة لسد الاحتياجات من القوى العاملة وتشغيلها والاستفادة منها كل حسب مهاراته. كذلك هي الجهة المنوطة بمساعدة المديرين، بإبداء الرأي والمشورة وتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، وأيضًا تقييم الأداء للأعمال المنجزة بواسطة الموظفين. هي إحدى الوظائف الهامة التي تقوم باستخدام وادارة العنصر البشري في الشركة بكفاءة وجودة عالية.

ومن جانبي أعرف الموارد البشرية على أنها «إحدي الموارد التي تقوم عليها أية مؤسسة وهي تخص رأس المال البشري Human Capital أو العاملين وهناك موارد آخري معروفة مثل الأموال والأصول والمعرفة والبضائع وهي تمثل أضلاع ما تمتلكه أية مؤسسة وتتكأ عليه في نجاحها في تحقيق الهدف والغرض الأساسي من وجودها.»

وعلم إدارة الموارد البشرية هو «علم الإدارة المعني بحياة الموظف داخل الشركات والمؤسسات من لحظة الرغبة في الإستعانة به للعمل ولحين وصوله لسن التقاعد، وبين هذا وذاك مئات من الأنشطة والعمليات والتي تخص تخطيط العمالة والتوظيف والتعيين والتدريب وتطوير المهارات والأداء والتعاقب الوظيفي والآجور ومزايا العاملين وعلاقات الموظفين وشئون العاملين

والتطوير المؤسسي وتحسين بيئة العمل وخلافه من الأنشطة التي تدير حياة الموظف داخل الشركة كما تدار حياة البشر على الأرض والأرض هنا هي الشركة.»

فحسن إدارة دورة حياة الموظف تضمن نجاح الغرض الأساسي من الشركة وهو الربح. فإدارة الموارد البشرية تعني بالإدارة الناجحة لمجهودات وخبرات ومهارات العمالة واستخدامها بشكل أمثل يحقق أهداف المؤسسة والموظف على السواء. ويحقق التوزان بينها فلا تتغول مصلحة على آخري، فتتحول العلاقة بينهما الي علاقة إذعان، في حالة تغول مصالح المؤسسة على مصالح الموظفين، أو ترهل وظيفي في حالة تغول مصالح العاملين على مصالح المؤسسة كما يحدث في بعض شركات قطاع الأعمال الخاسرة، التي يصرف للعاملين بها أرباح ومكافآت بالرغم من عدم تحقيقها أية أرباح، وبعضها يتم صرفه من القروض التي تحصل عليها الشركة.

في ضوء ما سبق، يمكننا أن نؤكد أن إدارة الموارد البشرية هي المفهوم الذي يطلق على القوة البشرية كعنصر من عناصر العملية الإنتاجية، ويطلق عليه أيضا رأس المال البشري، وهذه القوة تحتاجها الشركات لأداء مهام معينة، بحيث يتم إختيار الأفراد الذين يتمتعون بمهارات وخبرات معينة لشغل الوظائف الأنسب لهذه المهارات. فهي عملية يمكن إختصارها في مفهوم بسيط، وهو «وضع الشخص المناسب في المكان المناسب»، والآمر ليس بهذه السهولة، فإن عملية إختيار الموظفين الأكفاء وتدريبهم وتوجيههم وإدارة علاقتهم داخل العمل، هي مرحلة معقدة تتطلب قدر كبير من التنظيم والذكاء والخبرة.

بسبب أهمية الموارد البشرية ودورها المؤثر على العملية الإنتاجية والصناعية، أنشأت الشركات إدارة خاصة مسئولة عن هذه الموارد، مهمتها إدارة وتوجيه العنصر البشري بالشكل الذي يجعله أداؤه متناغما مع أهداف المؤسسة ويساعد في تحقيقها، وهذه الإدارة

مسئولة عن الآتي:

ـ جذب واستقطاب المواهب البشرية

ـ المقابلات الوظيفية وتصفية المرشحين الأنسب لشغل الوظائف.

ـ تدريب الموظفين الجدد ومساعدتهم للانسجام في بيئة العمل.

ـ إدارة العلاقات بين الأفراد والإدارة.

ـ توضيح حقوق وواجبات كل عامل وتوزيع المهام الوظيفية.

ـ وضع نظام واضح وصارم لتنظيم العملية الإدارية.

ـ تشجيع المهارات المتميزة والعمل على تقديم الحوافز والمواهب.

ـ إدارة النزاعات بين الأفراد أو الإدارات وخلق بيئة عمل صحية.

ـ توجيه ومراقبة طريقة أداء الأعمال ووضع نظام جيد لقياس الأداء.

ـ خدمات الرعاية الصحية والاجتماعية وتحقيق التوازن بين حقوق وواجبات الشركة والأفراد.

ـ إدارة الإجازات والمعاش والتأمينات.

مما سبق يمكن تلخيص مهمة إدارة الموارد البشرية كونها إدارة مهنية دورها هو التخطيط والاستقطاب والتوجيه وتقييم وتنظيم العنصر البشري داخل المؤسسة، بهدف تعظيم دوره في عملية الإنتاج واستغلاله الاستغلال الأمثل الذي يساعد من جهة على تحقيق أهداف الشركة، ومن جهة أخري يحافظ على الجانب الإنساني وحقوق العامل نفسه داخل المنشأة.

متي ظهر مجال الموارد البشرية؟

ظهر مجال الموارد البشرية في القرن الثامن عشر مع الثورة الصناعية وتطور منذ ذلك الحين تطورات كبيرة كانت في بدايتها بطيئة ثم تسارعت بشكل ملفت مع حلول القرن العشرين وحدوث طفرات صناعية وتكنولوجية ومعلوماتية عملاقة. ومعها حدثت تغيرات كبيرة على مجال الموارد البشرية وبدأ هذا المجال يتداخل مع

مجالات آخري مثل علم النفس التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي والتنمية البشرية وغيرها.
وبدأ مجال الموارد البشرية في الدول الصناعية خاصة أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، ومعظم كتبه ومراجعه مكتوبة باللغة الإنجليزة، فهو علم غربي بإمتياز. وقد بدأ في الإنتشار بدول العالم مع تنوع المجالات والتطبيقات والنظريات التي تتناوله.
كما بدأ يستعين بمجالات عديدة آخرها الذكاء الإصطناعي Artificial Intelligence والذي من المؤكد أنه سيحدث ثورة في أداء وممارسات ومهام عمل الموارد البشرية وسيقلص أعداد العاملين بها فقريبا سنجد شركة يعمل بها عشرة آلالاف موظف يخدمهم شخص أو شخصين يعملون بإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من البرامج الالية.

تطور مجال الموارد البشرية

الثورة الصناعية

كما ذكرنا فإن بداية ظهور مجال الموارد البشرية كان بين العاملين في البلدان الصناعية وعمال المصانع حيث كانت تسمي حينها بشئون العاملين وتعني فقط بالتعامل مع الأنشطة الأساسية للموارد البشرية وهي تعيين العاملين وإنهاء علاقة العمل والآجور والحضور والإنصراف والإجازات وبعض أنشطة السلامة والصحة المهنية في أبسط أشكالها.

الحركات العمالية

تطورت أشكال الممارسات حينما أشتدت وطأة أصحاب الأعمال على العاملين وبدأت تظهر حركات عمالية قوية تطالب بتحسين بيئة العمل والآجور والمزايا والمشاركة في الأرباح التي في الأساس تقوم على عرق وجهد العاملين والتي لولاهم لما ربحت شركة وما قامت صناعة من الأصل.

وأتت تلك المعارضة ثمارها مع أزدياد الضغوط على الحكومات وأصحاب الأعمال، وبدأت النقابات العمالية تشارك في رسم سياسات المؤسسات ودخلت في عضوية مجالس الإدارات ممثلا عن العمال. وحدثت سلسلة من الإضرابات القوية للحصول على مكاسب للعاملين ونجحت في إقرار مزايا جديدة وتعديل عقود العمل وترويض سطوة أصحاب الأعمال في البلدان الرأسمالية ومنذ ذلك الحين يعمل للنقابات العمالية - والتي تحولت لتنظيمات عالمية معترفا بها للدفاع عن حقوق العمال – ألف حساب.

وقعت الحرب العالمية الأولي ١٩١٤-١٩١٨ ثم الحرب العالمية الثانية ١٩٣٩-١٩٤٥، مما أدي إلي مضاعفة الإنتاج من المعدات والأسلحة وكذلك كافة متطلبات الحرب لتلبية إحتياجات المعارك، مع ظروف عمل غير أمنة وغير صحية. وكان من نتائج الحرب أن خسرت أوروبا ما يقارب مائة مليون إنسان، ونقص عدد الرجال ودمرت بلدان عديدة، كما أنتقلت قيادة العالم الاقتصادية والعسكرية والعلمية والثقافية من بلدان العالم القديم (أوروبا) الي غرب العالم في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصبحت توصف بأرض الأحلام American Dream لكل باحث عن المال أو النجاح أو الشهرة.

حرب العقول

كل هذه الظروف أدت إلي أن أوروبا والقارة الأمريكية تفتح أبوابها للهجرة من بلدان العالم المختلفة لإصلاح ما أفسدته الحرب وبناء هذه البلدان من جديد. ونتيجة لتغير أنماط الحياة وقلة العمالة المدربة وتهافت الشركات على العمالة المتميزة ظهرت حربا من نوع جديد وهي حرب إستنزاف العقول Brain Drain والتي كانت تهدف لجذب العقول المتميزة من بلدانها للهجرة والمساهمة في تطوير العلوم والتكنولوجيا والصناعات في بلاد المهجر.

ولتحقيق هذا الهدف، تطورت إستراتيجيات وسياسات الجذب

المادية والمعنوية ومنها الإغراء بالرواتب العالية مع مزايا لا تقاوم وتوفير كل سبل الراحة كي تعمل تلك المواهب في بيئة عمل صحية لا تجعل تلك المواهب تفكر في العودة لبلدانها الأصلية مرة آخري. وأثمرت تلك السياسة بالفعل وحدثت طفرات هائلة في كافة المجالات وكان من نتيجتها حدوث فجوة علمية وتكنولوجية كبيرة بين البلدان المتقدمة وبلدان العالم الثاني والثالث، فقد أصبح من الطبيعي أن تجد شركة أوروبية أو أمريكية عملاقة تعدل أصولها وقيمتها السوقية ميزانيات دول متوسطة أو صغيرة.

العولمة وبزوغ نجم المارد الصيني

بعد تشبع العالم الغربي من هجرة المواهب وحصوله على ما يكفيه وتراجع مساحة الرغبة في الحصول على مهاجرين جدد ونتيجة إرتفاع تكلفة العمالة في البلدان الغربية بسبب الرواتب والمزايا المتعددة وضغوطات الحركات العمالية، بدأت تظهر توجهات جديدة نتيجة التقدم المطرد في التكنولوجيا وسهولة التحرك بين بلدان العالم المختلفة وأصبح العالم قرية صغيرة فظهر مصطلح العولمة Globalization، وبدأت شركات عالمية تستعين بكوادر متميزة من بلدان آخري عن طريق نظام الـ off-shoring أو العمل عن بعد لخدمة عملاء في أوروبا وأمريكا on line وذلك رغبة في ترشيد النفقات وتقليل تكلفة التشغيل ومنها تكلفة العمالة.

ومع التقدم التكنولوجي الرهيب في دول أسيا وأزدياد قوة أقتصاديات دول مثل اليابان وكوريا والصين، بدأت الفجوة الصناعية والتكنولوجية والمعلوماتية بينها وبين دول أوروبا والولايات المتحدة تقل بشكل كبير. وأخيرا ومع بزوغ نجم العملاق الصيني كقوة عظمي أستطاعت بشكل مبهر أن تمتلك مقومات التكنولوجيا المتقدمة مع إمتلاكها ميزة العقول المتميزة وفي نفس الوقت تكلفة العمالة المعتدلة وهي الميزة التنافسية التي نجح المارد الصيني النفاذ من خلالها ليتسيد العالم في الكثير من

المجالات الصناعية والتقنية.
وهذا هو التحدي الحقيقي الذي أصبح يواجه أوروبا وأمريكا، عمالة مرتفعة الآجر ومزايا كبيرة مع حضور نقابي قوي وإرتفاع تكلفة التشغيل وبالتالي تكلفة المنتجات مما يصعب المنافسة مع العملاق الصيني الذي يسيطر بشكل كبير على ظروف العمل ومتوسطات الرواتب مع ضعف أو إنعدام دو ر النقابات العمالية .
وتكتسب المنتجات الصينية أرضا جديدة كل يوم بعد أن عرفت الإدارة الصينية الخلطة السحرية للنجاح والتقدم والحصول على المزيد من العملاء وزيادة حصتها من السوق market share في كل مجال تدخله حيث تقوم بالتحسين المستمر لجودة منتجاتها وأسعارها التنافسية نتيجة الطفرات التكنولوجية والمعلوماتية وقلة تكاليف العمالة وهو ما أدي إلي أقتراب الصين من أن تصبح الإقتصاد الأعظم في العالم، وربما هي الآن كذلك فالحياة داخل البيت الصيني لا تتسم بالشفافية الكاملة.
ولقد تحولت الصراعات العالمية من حروب على الأرض لحروب عقول وأدمغة ومعلومات وتجسس صناعي وأصبح العالم يديره العقل لا السلاح فالعالم اليوم يعيش على أرهاصات عقول الموارد البشرية، ففكرة واحدة قد تتحول لمشروع يربح مليارات الدولارات في عام أو أقل دون تكلفة تشغيل تذكر. وأصبح من المألوف أن تجد الموظف المليونير - مثل العديد من الرؤساء التنفيذين بالشركات العملاقة – والمذيع الملياردير مثل أوبرا وينفري المذيعة اللامعة والتي تقترب من المليار دولار كإجمالي ثروة جمعتها فقط من عملها كمذيعة بعدة برامج Talk Show بالولايات المتحدة وكل رأسمالها التحدث بلباقة وجذب عقول وقلوب ملايين المشاهدين بكافة بلدان العالم.

الثورة التكنولوجية والرقمية

وبدأنا نعيش بقوة في عصر التكنولوجيا والمعلومات والرقمنة

Digitalization بدل عصر الإنتاج الصناعي والصناعات الثقيلة فتجد تطبيق واحد مثل Facebook أو Twitter يربح أكثر مما تجنيه شركات السيارات العملاقة مجتمعة وهي التي تستثمر بالملايين في أدوات إنتاج وأجهزة ومعدات ومصانع. وتجد شركات التكنولوجيا على قمة الهرم في الأرباح الخرافية، فبدا الآمر أن التكنولوجيا والمعلومات والرقمنة هي مستقبل البشرية لا الصناعات العملاقة والمصانع الضخمة التي تستخدم ألالاف العمال فهي أحيانا تتعرض لهزات مالية وانهيارات مع كل إخفاق مالي يتعرض له العالم، فهي تتحرك كالفيل الذي لا يستطيع أن يختبأ عند حدوث عواصف أو أعاصير بينما شركات التكنولوجيا تغطي الكرة الأرضية من بقعة لا يزيد حجمها عن ملعب كرة قدم تحفظ فيه تريليونات البيانات تحت الأرض بعيدا عن أية هزات سياسية أو إقتصادية أو طبيعية قد تصيب العالم.

كورونا والعالم الإفتراضي

ازدادت الحاجة إلي العمل من خلال بيئات إفتراضية Virtual Workplace وليس من خلال المكاتب، ومع ظهور وباء كورونا بدأ الموظفون العمل من المنزل Work from home والبيع والشراء والمعاملات التجارية عن طريق on line في كافة مجالات البيع والشراء ومنها الخدمات البنكية وطلبات الوجبات السريعة. أدي ذلك إلي تقليل أعداد العمالة وتكلفة التشغيل والتواجد الفعلي Physical Existence بمقر الشركة فأصبح من الطبيعي أن تجد شركة تبيع منتجات أو خدمات بالملايين ولا يعمل بها سوي خمسة أفراد ومقر عملها مقر أفتراضي على شبكة المعلومات الدولية، ولم يعد هناك حاجة لشراء مكاتب حيث يعمل الموظفون من المنزل بساعات عمل مرنة Flexi Hours مما قلل حركة المرور ويسر حياة البشر، وهو ما يؤذن بأن يسود هذا النمط من العمل في المستقبل. العالم اليوم يتعرض لتطورات رهيبة، فالتغيرات التي تحدث في

بضع سنوات ربما تعدل ما حدث من تقدم خلال عمر البشرية جميعا، كل يوم هناك جديد، تظهر تكنولوجيا حديثة اليوم وتصبح متقادمة obsolete بعد بضع سنوات. وقد رأينا ماكينات الاتصال التليفونية بالشوارع والتي كانت تعمل بكروت الشحن، والبعض يراها أحدث تكنولوجيا ثم بعد سنوات تختفي ليحل محلها المحمول وتصبح معلما آثريا في شوارعنا. وتجد كيانات عملاقة كانت تربح المليارات تختفي أو تباع أو يتم الاستحواز عليها أو الاندماج معها من قبل عملاق آخر أو تجمع كيانات عملاقة أكبر منها.

عالم الغد وتحدياته

لا شك أن التنافس في هذا العالم سيظل يتمحور حول البشر وقدراتهم وإن ظهر منافس مرعب للعقلية البشرية وهو الإنسان الآلي «الروبوت»، فهذا الإختراع في النهاية من صنع البشر وبعقول البشر مهما مثل من تهديد حقيقي وكبير لهم ولقدراتهم. فالجميع يري الشركات العالمية تتنافس على موظفين لقيادتها كرؤساء تنفيذين تدفع لهم الملايين من الدولارات سنويا لكي يحولنها من شركات خاسرة لشركات رابحة ومن شركة مبتدئة لشركة عملاقة، ولا يستطيع الروبوت صنع هذا الآمر. ولذا، تظل عقول البشر وخبراتهم وقدراتهم وكفاءتهم هي مجال المنافسة الحقيقي في مجال المال والأعمال والإبداع أيضا، حتي في مجال الذكاء الإصطناعي الذي أوجد الروبوتات.

فالحرب القادمة هي حرب مواهب وكفاءات وجدرات وقدرات، حتي في مجال كرة القدم، يدفع الملايين للاعب كرة القدم وتسترد تلك التكلفة من خلال الإعلانات وطباعة التيشيرات واللقاءات التلفزيونية وهي صناعة حقيقية تدر المليارات على الأندية كل عام. نفس الآمر لصناعة السينما، فهي صناعة تتنافس على مجموعة من المواهب في التأليف والإخراج والتمثيل وبعض الأفلام تجني

ما يتجاوز المليار دولار وقد دخلت فيها تطبيقات الكمبيوتر مثل الجرافيكس وغيرها تجعل تكلفة صناعة الأفلام زهيدة مقارنة بالأرباح التي تجنيها شركات صناعة السينما في هوليود بالولايات المتحدة وبوليود بالهند.

ولك أن تتصور أن قيادة العالم حاليا لشركات تعمل في التكنولوجيا وبإستخدام التكنولوجيا، فشركات تطوير برامج وتطبيقات الحاسبات والبيع والتسويق الإلكتروني وبرامج التواصل هي أكثر الشركات ربحا وأعلاها قيمة تسويقية وتأتي بعدها الشركات التقليدية من صناعات ثقيلة مثل صناعات الحديد والسيارات والمنتجات الغذائية والزراعية والتعدين والبترول والغاز.

بداية تاريخ الموارد البشرية في الوطن العربي

بدء المجال في الظهور بالقرن التاسع عشر في الوظن العربي على هيئة الطوائف كالحدادين والصاغة والنجارين وشيوخ الطوائف كانوا يتولون حل المشكلات التي تقع بين أصحاب الحرف «المعلمين» والعاملين لديهم. ثم تطورت الآمور مع عصر محمد على وإنشاء صناعات كبيرة منها الصناعات الحربية والغزل والنسيج وبناء السفن، وصناعات يمتلكها أفراد. كان هناك فجوة بين أرباح الصناع وآجور العمال، فأخذت العلاقة شكل المواجهة.

وبدأت أولي المواجهات مع إضراب عمال السجائر عام ١٨٩٩ ثم عمال الفحم بجمرك الإسكندرية ١٩٠٠ وعمال ترام الإسكندري ١٩٠١ ثم عمال الغزل والطباعة ١٩٠٢ ومن نتيجة هذه المواجهات بداية ظهور النقابات العمالية لبعض الصناعات. ونتيجة بعض الإضرابات مع ثورة ١٩١٩ أجبرت الدولة على عمل لجان تحكيم للتحقيق في شكاوى العمال لتنظيم ساعات العمل والآجور والإجازات.

وظهر أول قانون للعمل بمصر سنة ١٩٢٩ لتنظيم العلاقة بين صاحب العمل والعمال والإجازات والآجور وإصابات العمل

والصحة وخلافه. وأنشأت أقسام المستخدين أو شئون العاملين في المصالح الحكومية والمؤسسات والشركات الخاصة مع بداية الثلاثينيات وتطورت بشدة في الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي.

ومعها أنشأت معاهد للتدريب مثل معهد الإدارة العامة ومعهد الإدارة المحلية والمعهد القومي للإدارة العليا. ومع ثورة يوليو والحكم الإشتراكي بمصر وإزدياد الإهتمام بحقوق العمال وظروف العمل، أقرت الكثير من القوانين التي تدعم هذه التوجهات مثل قوانين التأمينات والمعاشات والرعاية الصحية وإجراء تعديلات مستمرة على قوانين العمل لتحسين العلاقة بين العمال وأصحاب الأعمال. (أحمد ماهر، ٢٠٠٤)

وحقيقة الآمر أن البلدان الخليجية سبقت مصر في دخول مجال الموارد البشرية إليها حيث أنها أستعانت بمدراء تنفيذين وخبراء وموظفين من البلاد الأوروبية وشرق أسيا والولايات المتحدة الأمريكية، وقد حضر هؤلاء ومعهم مؤهلات وخبرات كبيرة ومهارات إدارية وأنظمة وسياسات وممارسات إدارية حديثة أنعكست على تطوير بلاد الخليج ومواطنيها بشكل سريـــع وملحوظ. وكذلك فتح أبواب الإستثمار على مصراعيه والتعاون بكثافة مع كبريات الشركات العالمية سهل كثيرا من تطوير الإنظمة والمهارات الإدارية بتلك البلدان، وتطبيقها أحدث ما وصلت إليه الآنظمة الإدارية والمهنية والسلوكية في أكثر بلدان العالم تقدما.

وتعتبر البداية الحقيقية لظهور مجال الموارد البشرية في مصر وتطوره بشكل ملحوظ فى التسعينات من القرن الماضي، فبعد سياسات الإنفتاح التي أنتهجها الرئيس الراحل أنور السادات وتطورت في العهد التالي ومع دخول شركات عالمية ومتعددة الجنسيات للإستثمار بمصر وحضورها بأنظمتها وسياساتها المتميزة والتي حسنت كثيرا من شروط العمل والآجور ومزايا العاملين وسارت على نهجها شركات محلية رائدة.

وزادت حدت التنافس على إستقطاب المواهب وتحسين بيئة العمل والتعامل مع العنصر البشري كرأسمال حقيقي لتحقيق أهداف الشركات وزيادة ربحيتها بداية من إنتقاءه أولا والحفاظ عليه ثانيا، وزيادة الآجور والمزايا وفرص التدريب والتطوير وتحسين بيئة العمل وبرامج الترفيه والولاءد والإنتماء لإجبار الموظف على التفكير ألف مرة قبل ترك العمل لصالح فرصة آخري أو منافس آخر.

الهيكل التنظيمي للموارد البشرية

مثل كل الهياكل التنظيمية، ينبغي أن يتمتع الهيكل التنظيمي للموارد البشرية بالمرونة وقابلية التغيير وفقا للمرحلة التي تمر بها الشركة. فالشركات الناشئة Startups عادة ما تتكون من هيكل تنظيمي بسيط وغير متعدد المستويات flat والوظائف التي عليه وظائف عامة Generalist Jobs لا متخصصة Specialized Jobs، بمعني أن الموظف يقوم بعدة مهام في ذات الوقت توفيرا للنفقات وقلة مهام العمل، فتجد موظف الموارد البشرية يعمل بالتوظيف والتدريب والآجور في ذات الوقت. بينما تزداد الوظائف تخصصا كلما توسعت الشركة فتجد أخصائي لكل نشاط من الأنشطة المذكورة.

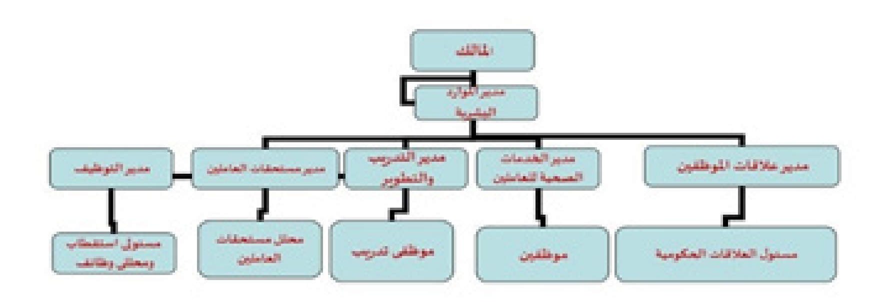
دائما على رأس الإدارة مدير سواء سميناه نائب الرئيس للموارد البشرية VP HR ، أو الرئيس التنفيذي للموارد البشرية CHRO أو رئيس قطاع الموارد البشرية HR Director في النهاية التبعية الإدارية Reporting Line تكون تحت ارئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي، ويترأس إدارتين كبيرتين عمليات الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية، أو عدة أقسام رئيسية للتوظيف والتدريب وشئون العاملين والآجور والمزايا وتطوير الموارد البشرية، تندرج تحتها كافة أنشطة الموراد البشرية.

ويعكس هيكل الموارد البشرية حجم المؤسسة وعدد العاملين

بها، كما يختلف قليلا هيكل الموراد البشرية بالشركات التجارية عن الشركات الصناعية، والشركات الناشئة عن الشركات القابضة. كما يختلف شكل الهيكل



الهيكل التنظيمى لإدارة الموارد البشرية



12

حسب نوع التصميم الهيكلي، فالهياكل التقليدية التي تقوم على تقسيم القطاعات Divisional Organization تختلف عن الهيكل المعقد والمتعددة التبعية الإدارية Matrix Organization. فنفس الآمر يكون في تصميم هيكل الموارد البشرية، فتجد في الهيكل المتعدد مسئول الموارد البشرية بالمصنع مثلا HR Business Partner له تبعية إدارية لمدير المصنع وتبعية فنية لرئيس قطاع الموارد البشرية، ويقيم من كليهما على أداؤه.

تداخل الموارد البشرية ومجالات آخري

مع التطورات السريعة في كافة أفرع العلوم بما فيها علوم الإدارة ومنها إدارة الموارد البشرية ، أصبح من الشائع أن تتداخل المجالات وتتشابك وتتكامل مع بعضها البعض فيصعب أحيانا على الفرد العادي التفريق بين علم وآخر ومجال وآخر . بل وربما تجد علما

من العلوم وقد أستقل وأصبح علما بذاته بعد أن كان يوما فرعا من فروع هذا العلم الآم.

إدارة الموارد البشرية مقابل التنمية البشرية

حقيقة هناك ثلاث علوم أو مجالات تتشابك مع بعضهم البعض فيما يخص النشاطات «البشرية» وهم:

إدار الموارد البشرية	عالم الأعمال
تنمية أو تطوير الموارد البشرية	عالم الأعمال
التنمية البشرية	الحياة والمجتمع

مجال التنمية البشرية

«التنمية البشرية» Human Development مجال يختلف تماما عن إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية. فهو يختص بتطوير مهارات الأفراد الحياتية والسلوكية والفكرية والتعايش في المجتمعات ككل بغرض تحسين جودة الحياة للبشر وجعلها أكثر سعادة ويسر وتجانس، ومن هذه الأنشطة تنمية الذات والمهارات الشخصية وأشهرها برامج الـ Life Coaching أو التوجيه الحياتي.
المجالات الثلاث تتلاقي في تحسين حياة الفرد ولكن مجال التنمية البشرية يعني بتحسين جودة حياة البشر على الأرض بشكل عام في كافة أنواع العلاقات الإنسانية في المجال الأسري أو المجتمعي أو تحقيق التوازنات بين العمل والتمتع بالحياة لتقليل التوترات التي يتعرض لها الإنسان في العصر الحديث.
يتشابه مجالي تنمية وتطوير الموارد البشرية مع مجال التنمية البشرية في أنهم جميعا يسعون لتحسين جودة الحياة، ولكن الأول يعني بالأساس بحياة الإنسان الموظف وبيئة العمل ودورة حياته داخل الشركة وتطوير مهاراته وتحسين إنتاجيته وتوظيف قدراته ومهاراته وخبراته بالشكل الأمثل الذي يفيد الشركة ويحقق طموحات الموظف داخل دائرة العمل فقط.
كما أن التنمية البشرية بمفهومها الواسع تشير لبرامج تنموية

عالمية تتبناها الأمم المتحدة وتفرد لها مؤشرات لقياسها منها مؤشر التنمية البشرية (Human Development Index (HDI والذي يشير الي مستوى رفاهية الشعوب في العالم ويصدر له تقريرا سنويا منذ عام ١٩٩٠ وما يقوم برنامج التطوير للأمم المتحدة (UNDP) به بغرض تنمية الدول وتحسين أوضاع المواطنين في الدول المختلفة.

ومؤشر التنمية البشرية (HDI) هو مؤشر مركب إحصائي لمتوسط العمر المتوقع، والتعليم (متوسط سنوات الدراسة المكتملة والسنوات المتوقعة من الدراسة عند الدخول في نظام التعليم)، ومؤشرات دخل الفرد، والتي تُستخدم لتصنيف البلدان إلى أربعة مستويات للتنمية البشرية. يسجل بلد ما أعلى مؤشر HDI عندما يكون العمر أعلى، ومستوى التعليم أعلى، ونصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي (PPP) أعلى. (ويكيبديا، ٢٠٢٢)

إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية

وعندما يأتي الحديث عن الفرق بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية، فإن الأغلبية العظمى لن ترى فرقًا بين المصطلحين، بل أن البعض قد يذهب إلى كونهما مصطلحان مترادفان لنفس المفهوم، وهو خطأ شائع، فبرغم من كثرة القواسم المشتركة بين المفهومين وقيامهما على قاعدة واحدة أساسها الإنسان الموظف وادارته وتنميته، لكن كلا منهما يتفرع للاهتمام بوظائف معينة وأهداف مختلفة عن الآخر.

الفرق بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية

الإنسان هو أحد أهم القوى الفاعلة والمؤثرة في تطوير العمل وإدارته، فالشركات الكبرى تعامل العنصر البشري على أنه أحد أهم عناصر الأصول الخاصة بها، بل يتعدى أهميته أيضًا كل من الممتلكات الخاصة ورأس المال. لكن العنصر البشري يمتلك العديد من العوامل النفسية والعاطفية التي تجعل التعامل معه

صعبًا للغاية ويختلف عن غيره من العناصر، مما جعل الشركات تلجأ إلى إستراتيجية مختلفة لإدارته بشكل فعال، فكانت هذه الاستراتيجية قائمة على محورين:

١ـ محور قائم على الاهتمام بإدارة العنصر البشري وتوجيه

٢ـ محور قائم على تطوير العنصر البشرى ومساعدته في تنمية مهاراته ومواكبته للتطورات الجارية حوله.

فكانا هذين المحورين، ما يعرف الآن بإسم إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية.

الفرق بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية مثل الشجرة والفرع، فإن إدارة الموارد البشرية هي في الأصل شجرة متأصلة الجذور في المنشأة، وتنمية أو تطوير الموارد البشرية هي الفروع المنتشرة فيها، أي أن تنمية الموارد البشرية ما هي إلا جزء من إدارة الموارد البشرية. وتنمية الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تطوير وتنمية القوى البشرية العاملة داخل المؤسسة، بحيث تقوم وظائفها لا على حدود الأهداف الزمنية الحالية فحسب، بل يتضمن العمل التخطيط الاستراتيجي لما هو قادم، وتجهيز العمال لمواكبة تغيرات المستقبل وتجهيزهم بالمهارات والخبرات المناسبة.

تكمن مهمة تنمية الموارد البشرية في الأساس على عامل صقل وتقوية مهارات وخبرات العاملين في المؤسسة، بحيث تعمل هذه الإدارة على معرفة ودراسة مهارات كل فرد في الأقسام المختلفة، والعمل على إمداده بالاحتياجات المناسبة التي تؤهله إلى مستوى آخر من الجودة والكفاءة، سواء كانت هذه الإمدادات عبارة عن ورش تدريبية أو وسائل تكنولوجية جديدة أو خبرات يتم نقلها أو ندوات ومؤتمرات يتم عقدها بشكل دوري. وتكمن أهمية هذه الإدارة في كونها تتولى العديد من المهام والوظائف الحيوية في

المؤسسة، والتي تتنوع ما بين:

- العمل على تنمية مهارات العاملين الفنية والإدارية.
- دعم خبرات العاملين المهنية بأحدث التطورات في مجال العمل.
- إعداد الورش التدريبية والتعاقد مع المحاضرين الأكفاء.
- تسريع عملية تكيف العاملين مع متغيرات بيئة العمل.
- وضع الخطط المستقبلية لإستغلال المواهب البشرية وتنوعها.
- توفير المواهب التي تحتاجها الشركة في المستقبل والعمل على دمجها في بيئة العمل والاستفادة منها مبكرًا.
- توفير نظام يحقق التوازن بين الحياة العملية والاجتماعية.
- عمل سياسات تدعم تعديل سلوك العاملين بما يحقق نتائج أكثر إيجابية فيما يتعلق بالكفاءة والإنتاج.
- تعديل المهام الوظيفية وإزالة أو إضافة مهام جديدة تتواكب مع التغيرات المهنية وحاجة السوق.
- توفير خطط بديلة للتعامل مع الأزمات، تحافظ على المواهب التي تمتلكها الشركة وتساعد على الخروج من الأزمات بأقل خسائر.

م	الفئة	إدارة الموار البشرية	تنمية الموارد البشرية
١	الوظائف	تتولي الادارة والتوجيه	تتولي تطوير المهارات والخبرة
٢	التخطيط	تتولي التخطيط الخاص	تخطيط استراتيجي لكافة الإدارات
٣	نوع الخطط	خططها متعلقة بالوقت الحاضر أو المستقبل القريب	تخص الحاضر وتجهز للمستقبل وتجنب أخطاء الماضي
٤	القدرة على التغيير	تطبق مبادئ وقوانين ثابتة مثل قانون العمل والتأمينات.	لها حرية تغيير السياسيات وتنظيمها وإعادة هيكلتها كذلك
٥	المتطلبات	مهمتها تلبية المتطلبات الحالية وتوفير كل السبل	مهمتها تلبية المتطلبات الاستباقية، كالاحتياجات الطارئة.
٦	طبيعة العمل	عمل روتيني لكل الشركات	متغيرة وفقا الأهداف والسياسات
٧	الهدف	تحسين كفاءة الموظفين واختيار الشخص المناسب	تنمية وتطوير مهارات العاملين لتحسين المواهب البشرية.
٨	نوع الإدارة	مستقلة منفصلة لها نظام	فرعية وجزء من الموارد البشرية.
٩	الاهتمام	الخدمات والعمليات الإدارية	تطوير الأفراد والشركة ككل.
١٠	بيئة العمل	مهمتها ضبط وخلق بيئة عمل جيدة للعمل من خلالها	مهمتها تحسين بيئة العمل باستمرار حاليا ومستقبلا.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية تدور في دائرة مغلقة حيث يخدم كلا منهما الأخر ؛ فإدارة الموارد البشرية من ناحية تأسس النظام والقاعدة التي تمهد الطريق لتنمية الموارد البشرية من تحقيق أهدافها والاستمرار في عملها؛ فإذا فشلت إدارة

الموارد البشرية في اختيار الموظفين الأكفاء وفشلت في توظيفهم في مكانهم المناسب وأخفقت في خلق بيئة عمل صحية تشجع على العمل وتوطد علاقات العاملين مع بعضهم البعض، فأي خطط تضعها تنمية الموارد البشرية في سبيل تطوير هذه المهارات وتحسين البيئة ستفشل بلا ريب.

الأمر ذاته ينطبق على علاقة تنمية الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية، فإذا فشلت الأولى في استغلال مهارات الموظفين وفشلت في تطويرها وتحسين الواقع المحيط، ستخسر الشركة حينها هذه المواهب وسيضطر العمال إلى ترك العمل والبحث عن مؤسسات أفضل وأكثر قدرة على خدمتهم بشكل أكثر تقدمًا وجودة. (دليلك الشامل لدراسة الفرق بين التنمية البشرية والموارد البشرية، ٢٠٢٢)

الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي

يعرف Fraser علم النفس الصناعي على أنه «دراسة الإنسان في حالة العمل». فهو علم يهتم بكل المشكلات السيكولوجية (النفسية) التي تظهر في الشركات بكافة أشكالها وأنواعها. ويحدد فتلس أهداف علم النفس الصناعي في أنها:

١ــ زيادة الكفاية الإنتاجية

٢ــ زيادة توافق العامل في عمله

٣ــ خلق نوع من الإستقرار في العمل بحل المنازعات بين صاحب العمل والعمال (فرج عبد القادر طه، ١٩٨٨)

ولقد تطور أسمه إلي علم النفس الصناعي والتنظيمي Industrial and Organizational Psychology ويعرف إختصارا ب I/O Psychology - ويعرف أيضًا بعلم النفس المهني، أو علم نفس العمل والتنظيم - هو فرع تطبيقي من علم النفس. وهو علم السلوك البشري المرتبط بالعمل والنظريات النفسية التطبيقية، إضافةً إلى القضايا المتعلقة بعمل وحياة الأفراد بشكل عام. (Truxillo, ٢٠١٦)

يخضع علماء النفس الصناعي والتنظيمي للتدريب مع الحصول

على درجة العالم الممارس. ويساهم هؤلاء العلماء في نجاح الشركات عبر تحسين الأداء، الحافز، الرضا الوظيفي، والسلامة والصحة المهنية، إضافةً إلى الاعتناء بالصحة العامة للموظفين ورفاهيتهم. يجري عالم النفس الصناعي والتنظيمي أبحاثًا على سلوك الموظفين وتوجهاتهم، وكيف يمكن تحسين هذه النواحي عبر ممارسات التوظيف وبرامح التدريب والتقييم وأنظمة الإدارة. ولقد صُنف علم النفس الصناعي والتنظيمي وفق كتيب التوقعات المهنية الصادر من مكتب إحصائيات العمل عام ٢٠١٤ على أنه سيكون المهنة الأسرع نموًا على مدى العقد التالي ويُقدر نمو هذه المهنة بـ ٥٣٪. (Building Better Organizations Brochure)

وقد ذكرنا أن في بعض البلدان لا يمكنك العمل في مجال الموارد البشرية إلا بعد الحصول على شهادة في علم النفس التنظيمي، كمتطلب من متطلبات النجاح في العمل حيث أن تعاملك بطريقة علمية مع الموظف في مراحل حياته داخل المؤسسة هو أمر غاية في الأهمية. فمن المؤكد أن إختيار الموظف وأختباره النفسي والسلوكي والتبؤ بمدي إتزانه النفسي ومناسبة صفاته وسلوكه للمؤسسة التي يتم أختباره للتعيين بها، هي من الآمور الخطيرة حيث يترتب عليها تقليل ما يسمي بالإختيار الخاطئ wrong selection وبالتالي تقليل نسبة تسرب العمالة خلال فترة الإختبار أو على الأقل يمنع تعيين مرشح لا يتوائم مع متطلبات الشركة وقد يؤدي إختياره لمشاكل إدارية وسلوكية تؤذي الشركة بشكل حقيقي.

وهنا يتداخل مجالي الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي في الجانب الذي يختص بتقييم الموظف وإختيار الوظائف التي تناسب مقوماته النفسية. ويوجد العديد من التقييمات والإختبارات التي قد يخضع لها الموظف في مراحل حياته المختلفة داخل الشركة ومنها التقييمات التي تحتاجها الشركات لتعيين وتقييم وترقية المرشحين على الوظائف خاصة القيادية، وإختبارات التحصيل

والقدرات النفسية والذهنية.

الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي

تتداخل الموارد البشرية مع علم التخطيط الإستراتيجي في بعض الجوانب فمثلا التخطيط الإستراتيجي يتولي تطوير الرؤية والرسالة والتحليلات الإستراتيجية للشركات للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ووضع الإستراتيجيات والأهداف الإستراتيجية والسياسات التي تساعد الشركات على النجاح وتحقيق أهدافها.

أما الموارد البشرية فتساهم في وضع الأهداف الإستراتيجية والعملياتية بالمشاركة مع مسئولي التخطيط الإستراتيجي وحين لا يوجد بالمؤسسة مسئولين بهذا المجال تتولي الموارد البشرية هذه المهمة داخل نطاق نظام إدارة الأداء والمختص بوضع الأهداف وتكسيرها على كافة الوظائف. كما أن الموارد البشرية تتولي التخطيط الإستراتيجي للجوانب البشرية People Strategist ضمن إستراتيجية تخطيط الأعمال Business Strategy.

الموارد البشرية وإدارة التغيير

إدارة التغيير Change Management خاصة المؤسسي هي عملية التجديد الذاتي الذي تسعى المؤسسة عن طريقها إلى التحديث والتجديد، ووقف التراجع في الأداء والفاعلية والكفاءة، والتخلص من تقادم النظم واللوائح أو مهارات العاملين؛ لتظل المؤسسة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، والقدرة على التكيّف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.

كل المشروعات التطويرية بالشركات تتم من خلال مجالي التطوير المؤسسي وتطوير الموارد البشرية وهناك مدارس متعددة وطرق وأساليب مختلفة للتغيير ومنها التغيير المؤسسي Change Methodologies وتدخلات التطوير المؤسسي OD Interventions يجب أن تتم على علم بأساليب إدارة التغيير

خاصة التغيير المؤسسي. فكافة مشروعات التطوير والتغيير الكبيرة مثل تغيير ثقافة الشركات وتغيير هياكل الشركات وأنظمتها وسياستها تتطلب وعي كامل بكيفية إدارة التغيير وتنفيذه حتي لا تحدث إنتكاسات ومنها مثلا ضرورة وجود خطة تواصل واضحة وطرق التعامل مع مقاومة التغيير Resistance to Change. وبهذا ضمان نجاح مبادرات التغيير تزيد كلما كان القائمين عليها محترفون ومدربون على التعامل مع كافة حالات التغيير خاصة في مشروعات التغيير الكبري مثل عمليات الإستحواز على شركات Acquisitions أو الدمج بين الشركات Mergers أو إعادة الهيكلة بما فيها تقليل العمالة downsizing أو تسريح العمالة layoffs أو تطوير الشركة التقليدية بغرض تحسين الأداء وترشيد التكلفة وتحسين معدلات الربحية وغيرها من التغييرات المؤثرة على حياة الأفراد وأرزاقهم ومستقبلهم. وسنتحدث بإستفاضة عن طرق التغيير في الباب الخاص بالتطوير المؤسسي.

الموارد البشرية والشئون الإدارية

كما تتداخل الموارد البشرية مع الشئون الإدارية وتسمي أحيانا بأسمها في الشركات التقليدية التي تعتمد على شئون العاملين فقط ويتداخل أنشطة الشئون الإدارية والموارد البشرية وربما لا يعي الكثيرون الفروق بينهما. ويتشابك المجالين في خدمات النظافة والتشجير والصيانة العامة وسكن العاملين والبوفيهات والكافيتريات ونقل الموظفين. وهي خدمات أساس عمل الشئون الإدارية، والأفضل فصلها عن الموارد البشرية حيث أنها من المجالات المستنزفة للطاقة وتمتلئ بالتفاصيل والمشاكل الإدارية.

مؤهلات العاملين بالموارد البشرية

ككل مجالات العمل يحتاج مجال الموارد البشرية نوعية خاصة من المحترفين بخبرات ومهارات خاصة، إلا أنه لا يتطلب شهادات محددة للعمل به، فلا يوجد حتي اليوم في معظم الدول شهادة

جامعية مختصة به - بكالوريوس أو ليسانس في الموارد البشرية. فهذا المجال يعمل به خريجون من كافة التخصصات طب وهندسة وقانون وتجارة. فالمؤهل الجامعي ليس شرطا بقدر إمتلاك شهادات تدريبية معتمدة Certifications مثل CIPD أو PHR, SPHR, GPHR أو دبلومة موارد بشرية أو ماجستير إدارة الأعمال.

بعض بلدان أوروبا والولايات المتحدة يشترط أن تحصل على رخصة license للعمل أو مؤهل في علم النفس الصناعي Industrial Psychology بينما تحتاج في بعض دول أوربا للحصول على شهادة CIPD أو PHR كأفضلية للعمل وتعتبر أفضل من الحاصلين على ماجستير في إدارة الأعمال حيث أن هذه الشهادات الفنية مثل CMA و CPA في المجال المالي.

كما أنه لا توجد نقابة للعاملين بالموارد البشرية مثل باقي النقابات الآخري، فلا توجد جهة محددة تدافع عن حقوق المشتغلين بالمجال كالحصول على رخص عمل وتحقيق الأمن الوظيفي كما تعمل باقي النقابات من خلال الصناديق والمعاشات والمزايا المرتبطة بكل نقابة على حدي.

وفيما يخص المهارات والقدرات والسمات الشخصية، يجب أن يتمتع العاملون بمجال الموارد البشرية بمهارات التواصل وحل المشكلات والتمتع بخدمة البشر People Orientation فلو كان الشخص إنطوائيا أو يفتقد القدرة على التواصل والتفاهم فسيعيش أياما صعبة، إما أن يترك المجال أو يتركه المجال يوما ما.

بالإضافة الي ذلك يجب أن يتصف بالصبر وسعة الصدر والإستماع الجيد الفعال لشكاوي العاملين وتفهمها وسرعة الإستجابة والعمل على حلها حيث أنه بالنسبة لهم الملاذ والقاضي والمحامي، وليس الآمر كذلك بطبيعة الحال فهناك فارق بين دور الموارد البشرية والنقابات، فالموارد البشرية دورها الأساسي إحداث التوازن بين متطلبات العمل وأصحاب الأعمال وحقوق العاملين ولعب دور

الوسيط الثقة بين الجانبين مع الحفاظ بالأساس على إستمرارية العمل. فهو أحيانا يدافع عن حقوق العامل إن كان له حق فيما يدعي وأحيانا يكون مدافعا عن حقوق الشركة أمام العاملين المتجاوزين. وفي كل الأحوال يجب أن يتم ذلك في إطار الحفاظ على الحقوق والواجبات وفي إطار القانون والسياسة المعتمدة بالشركة وميثاق أخلاقيات العمل والقيم المؤسسية والوضع المالي والظروف التي قد تهدد بقاء الشركة وإستمرارها وربما يتطلب من الموارد البشرية التفاوض على بعض الحقوق وأخذ المبادرة في تقريب وجهات النظر في المواقف الصعبة.

وهناك مهارات التفكير التحليلي Analytical Thinking ، فيجب أن يطلع موظفو الموارد البشرية على أوضاع السوق والقوانين وأسعار الوظائف بالسوق وإحتياجات المستقبل من العمالة ونوعية المهارات المطلوبة والمنافسين وطرق جذب العمالة ويحلل كل ذلك بما يخدم مصالح العمل ويساعد على صنع قرارات تخدمه.

ومن المهارات المطلوبة أن يعمل تحت ضغط شديد فالتعامل مع شكاوى ومتطلبات العاملين بشكل يومي يتطلب ثباتا إنفعاليا عاليا وقدرة على التعامل مع تلك الضغوط دون أن يفقد رباطة الجأش والهدوء فخطأ الموارد البشرية بألف ولن تغفره الإدارة أو العاملون بالشركة فأنت من خلال عملك وقرارتك بين المطرقة والسندان وفي العادة يكره الناس العاملون بهذا المجال ويعتبرونهم محامي الشيطان والقائمين على خدمة أصحاب الأعمال ورعاة مصالحهم وستكون في وضع دائم لإثبات أنك الطرف المحايد وهي نفس الضغوط التي يتعرض لها الحكم في مباريات كرة القدم والذي يتهمه البعض دائما وأبدا بالتحيز والمحاباة وربما من الفريقين العاملين والإدارة.

لا نحتاج ذكر ضرورة التعامل الممتاز مع برامج الحاسب الآلي وإجادته فكيف بإدارة أحدي مهام عملها الأساسية تطوير مهارت

العاملين بالشركة بينما يفتقر المشتغلين بها المهارات الأساسية في الحاسب الآلي والتعامل مع برامج شبكة الاتصال الدولية (الإنترنت) وأن يكون مطلعا على كل ما هو جيد وحديث في مجال الموارد البشرية.

على طاولة صناعة القرار

يواجه دور الموارد البشرية بالتشكيك الدائم في القدرة على إحداث الفارق في عملية صنع القرار. وهذا الدور بين طرفي نقيض، فهناك من يؤكد أن الموارد البشرية ذات تأثير محدود في هذه الناحية حتي أنه يطالب بإلغاءها من الإساس أو دمجها تحت إدارات آخري. وهناك من يعتبره أهم وأخطر دور وتواجده داخل مطبخ صنع القرار من العوامل الرئيسية في نجاح الشركات وفقا تصريـح جاك ويلش الرئيس التنفيذي السابق لجنزال موتورز وأحد أعظم منظري علم الإدارة في التاريـخ.

وبين هذه الرؤية وتلك، يتم التعامل مع مدير الموارد البشرية، فتجده في بعض الشركات غير موجود في اجتماعات القيادة التنفيذية التي تناقش مشروعات كبري وقرارات مصيرية تمس العمل والعمال. وعلي الطرف الآخر، تجده مقدما على قيادات الشركة التنفيذية جالسا على يمين الرئيس التنفيذي في اجتماعات الشركة التي تناقش مسار الشركة وتوجهاتها الإستراتيجية.

وفي رأيي أن جزء من هذا الوضع، يعود لأسباب متعددة منها الصفات الشخصية لمدير الموارد البشرية. فكاريزمة وقوة شخصية وقدرات ومهارات وخبرات المسئول عن الموارد البشرية هي التي تحدد مدي كبر أو صغر الدور الذي تلعبه الإدارة داخل الشركة. كما أن قناعة القيادة بقدراته وخبراته وقدرته على تطوير الآنظمة والسياسات التي تطور الأداء المؤسسي وبيئة العمل وتحسين رضاء العاملين وتقليل معدل تسرب العمالة وتحقيق التجانس بين إدارات الشركة المختلفة فيما يخص التواصل والتعاون، كلها تساعد في تكبير أو

تصغير حجم الدور الذي تشارك به الموارد البشرية في إدارة الشركة

تحديات العمل بمجال الموارد البشرية

إختيار العاملين بالموارد البشرية

بعض المنتمين للموارد البشرية يفتقرون لأساليب التعامل الإحترافي Attitude مع الزملاء، والتي لابد أن تتسم بالرقي والتحضر. فمنهم من يتعالي من منطلق فكرة فاسدة أنهم الكعب العالي ومركز قوي، فلابد من حسن اختيار العاملين بالموارد البشرية وتدريبهم على أفضل أساليب التواصل مع كافة أنماط الشخصيات، بما يعكس واجهة الشركة الحقيقية.

العلاقة بين الموظفين وفريق الموارد البشرية

تتصف العلاقة بين العاملين وفريق الموارد البشرية بما يمكن أن نسميه «علاقة الحب والكره Love Hatred Relationship»، فالصورة الذهنية لدي البعض سلبية للغاية حتي أنهم يصفون الموارد البشرية بمحامي الشيطان Devil's Advocate. وعلي عكس ذلك، هناك مرشحين لوظائف يرفضون تماما العمل بشركات ليس بها إدارة موارد بشرية (HR) ويعتبرونه ذلك مؤشرع على أن الشركة ليست متطورة بالقدر الكافي ولا تهتم بالعاملين وتدريبهم وتطويرهم وكذلك ليس بها نظام يضمن الدفاع عنهم ويحافظ على حقوقهم، وبالتالي العمل بمثل تلك الشركات مجازفة كبيرة.



والسبب في هذه العلاقة الملتبسة، أن الموارد البشرية من جهة لا تقدم نفسها بالشكل الصحيح، ومن جهة آخري يخلط العاملين بين دورها ودور النقابات العمالية التي تحارب من أجل حقوق العاملين في كل الظروف والأحوال، بطريقة أنصر أخاك ظالما أو مظلوما.
أما الموارد البشرية فأحد أدوارها هو إحداث التوازن بين حقوق الشركة وحقوق العمال وفق منظومة إدارية وقانونية وأخلاقية فلا يجور أيا منهما على حقوق الآخر.

المؤهلات والشهادات والتمثيل النقابي

العمل بالموارد البشرية لا يلزمه حصول الموظف على رخصة عمل أو درجة علمية بذاتها إلا ما ندر بدول أوروبا وأمريكا، وبعض الشركات تشترط شهادات تأهيل Certifications منها شهادات معتمدة مثل CIPD, PhR, SPhR, GPhR ، وهذا الآمر يؤدي إلي دخول غير المؤهلين للعمل بالمجال وتفاوت مستويات الاداء من

شركة لآخري حسب دقة الإختيار.
كذلك لا يوجد تمثيل أو كيان نقابي يرعي الحقوق ويؤهل للعمل ويمنح التراخيص ويقدم خدمات الرعاية الصحية ومزايا تقاعدية وصناديق نهاية خدمة تؤمن لهم تقاعد أمن. كان هناك مجهودات بعدة دول عربية لتحقيق ذلك، على سبيل المثال بمصر، الجمعية المصرية لإدارة الموارد البشرية EHRMA وهي Egyptian HR Management Association، عقدت مؤتمرات سنوية وقدمت برامج تدريب وتطوير لمعارف منتسب الموارد البشرية ولكنها لم تنجح في تحقيق هدف إنشاء نقابة تضم العاملين بالمجال.

دور الموارد البشرية ودائرة صنع القرار

ينبغي على صناع القرار ومتخذيه التمتع برؤية وقدرات تحليلية رقمية عالية بما في ذلك قادة الموارد البشرية. وبما أن الموارد البشرية تنفذ موازنات كبيرة مثل التوظيف والتدريب والآجور والمزايا، فيجب أن تقدم من خلال تقارير تحليلية كافة المعلومات التي تساعد في عملية صنع القرار السليم بناء على بيانات منضبطة وسليمة (speak the business language in (numerical.
يوجد حاليا modules على برامج ERP تقدم تقارير تحليلية آليا على شكل pie or graphics وتساعد في بناء قرار سليم ناتج من النظام.
كما أن حجم الدور الذي تلعبه الموارد البشرية من الإشكاليات الحقيقية التي تواجه من يعمل بالمجال، فبعض القيادات التنفيذية تمارس ضغوط على مدير الموارد البشرية خاصة إذا كان وافدا جديدا على الشركة، لكي يكون أداة التهديد والترهيب على العاملين، والتخلص منهم عند الضرورة بطريقة شريعة أو غير شرعية لا يهم. بل إن بعض رؤساء الشركات يعتبرون عدم قدرة مدير الموارد البشرية على إيجاد طرق ملتوية في التخلص من بعض العمالة قصور وضعف في القدرات والخبرات وربما يكون سببا في

إنهاء تعاقده إذا ما رفض مثل هذه الطرق غير الأخلاقية وغير القانونية.
والسبب في هذا الآمر يعود لعدم إستيعاب دور ومسئوليات الموارد البشرية وهو المفترض أن يكون دور حيادي neutral وغير متحيز، يحافظ على مصلحة طرفي العلاقة، الموظف وصاحب العمل في إطار من القيم والأخلاقيات ومبادئ المؤسسة، والتي تتطلب تحقيق منظومة الحقوق والواجبات وإستخدام العصا والجزرة بشكل عادل، وأن يكون صوت الموظفين لدي الإدارة والناقل المخلص لأفكارهم وطموحاتهم وأمالهم وطلباتهم العادلة.
بينما تصور ونظرة القيادة التنفيذية أن الموارد البشرية أداة في يدها تستخدمها كيف شاءت دون أن يكون لها رأي أو تدخل أو توجيه النصيحة أو التعامل مع الظلم الذي قد يقع على العاملين، فهذا مخالف تماما لحقيقة دور الموارد البشرية والمطلوب منها. وبين هذا وذاك يقع العاملون بالموارد البشرية بين شد وجذب وإتهامات من الطرفين بموالاة الآخر، ولهذا تظل العلاقة بين الحب والكره والمهادنة والصدام، بشكل لا ينتهي.

الباب الثاني - أدوار الموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية أدوارا متعددة داخل الشركات منها الإستراتيجي والتطويري والعملياتي، وتتلخص تلك الأدوار في الأتي:

أولا: الدور الإستراتيجي للموارد البشرية



الدور الإستراتيجي للموارد البشرية أو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقع في قلب الأحداث، حيث تشارك في رسم رؤية الشركة ورسالتها وقيمها المؤسسية وإستراتيجيات العاملين People Strategy وهي أهم مقومات إستراتيجية أي شركة، فلولا البشر وطريقة إنتقائهم وولائهم وتوظيف إمكانتهم وتسخييرها بفعالية وكفاءة ما نجحت شركة في تحقيق أهدافها وإستمرت في ممارسة نشاطها.

فالموارد البشرية لاعب رئيسي في تطوير رؤية الشركة ورسالتها وقيمها المؤسسية Corporate Values ومنظومة القيم الآخلاقية Code of Ethics وكلها مراجع هامة في تطوير الإستراتيجية خاصة الجوانب التي تتعلق برأس المال البشري وهي الموارد البشرية بمسماها الجديد. ويظل إختيار البشر وتطويع قدراتهم وتوظيفهم

التوظيف الأمثل وتدريبهم وتطوير مهاراتهم ومكافأتهم ماليا ومعنويا، هي العوامل الرئيسية في نجاح أي إستراتيجية مهما كانت ذكية أوعبقرية.

كما أن ثقافة المؤسسة عامل مهم جدا في تحقيق إستراتيجية الشركة، وهي كل ما ترسخ لدي العاملين من عادات وممارسات ومعتقدات وقيم، فالموظف غير المؤهل أو غير المدرب بشكل جيد على تقبل التغيير سيقاوم إستراتيجية الشركة الجديدة، وكما قال بيتر دراكر Peter Drucker « أن ثقافة الشركة سوف تلتهم الإستراتيجية على مائدة الإفطار» "Company culture eats strategy for breakfast"، وتعني أنه لو تم تطوير أفضل إستراتيجية وثقافة الشركة والبشر غير جاهزين لها أو يرفضونها ويقاومون تنفيذها، ستفشل هذه الإستراتيجية في تحقيق الغرض منها لا محالة.

ويتمثل دور الموارد البشرية الإستراتيجي في عدة محاور نوجزها كالآتي:

المشاركة في التحليلات الإستراتيجية

ومنها تحليل ال SWOT Analysis أو تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات. وتحليل ال SWOT من التحليلات المعروفة في التخطيط الإستراتيجي وهي بداية كل تغيير ونقطة الإنطلاق للتعرف على وضع الشركة وإمكاناتها وتحدياتها ومقوماتها. كما أن هذا التحليل وغيره من التحليلات الإستراتيجية ككشف الطبيب قبل كتابة روشتة الدواء، يضع يد متخذ القرار على الآوجاع Organizational Pains ومن ثم تحديد المسار ووضع خطط للتعامل مع التحديات والتهديدات والبناء على نقاط القوة وإنتهاز الفرص المتاحة، بإختصار شديد وضع الشركة على الطريق الصحيح بشكل منظم مبني على علم، لا على رأي وفطنة صانع القرار وذكائه الفطري.



وكذلك تحليل ال PESTEL وهو تحليل العوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتقنية والبيئية والقانونية التي تحيط بالشركة ونشاطها. وهو تحليل يرتكز على العوامل الخارجية بشكل أساسي Macro Situation والتي تشكل المحيط الذي تعمل من خلاله الشركة ويؤثر بشكل مباشر – سلبا أو إيجابا - في نشاطها واستمراره.

فالمتغيرات السياسية من إستقرار أو قلاقل لبعض الدول، تحدد الأنشطة التي تستثمر فيها الشركات، وكما يقال «رأس المال جبان» فبالتأكيد الدول الأكثر إستقرارا هي الدول التي ترغب الشركات في العمل بها والإستثمار فيها. وكذلك نظام الدولة وما توفره من إغراءات تشجع الإستثمار من الآمور الحاسمة في قرار الإستمرار من عدمه، فمن المؤكد أن الأنظمة الرأسمالية توفر هذا المناخ وبعكس الأنظمة الشيوعية والإشتراكية هي طاردة للمناخ الإستثماري المشجع، ونستثني الصين من هذا الآمر حيث أن الصين دولة شيوعية بعباءة تقترب كثيرا من الأنظمة الرأسمالية أو تحاول، وبالتالي يستثمر بها حاليا الآلاف من الشركات العالمية الرائدة، لما توفره من تسهيلات وأيدي عاملة مدربة ورخيصة.



كما أن العوامل الإجتماعية تؤثر في أمور كنوع النشاط والمنتجات والصناعات الجاذبة للإستثمار وعادات وتقاليد الشعوب، والتوزيع الديمجرافي وتنوع العملاء وغيرها من المؤثرات الإجتماعية. ولا نحتاج لذكر مدي تأثير العوامل الإقتصادية لأية دولة في قرار الإستثمار، فقوة الإقتصاد وإستقراره ونسب التضخم وقوة العملة ووضع الديون والتسهيلات الإئتمانية وخروج أرباح الشركات بسهولة ويسر، وحرية المنافسة، كل هذه العوامل تبعث إما رسائل طمأنينة أو خوف لدي المستثمرين ويبني عليها قرارات ببدء الإستثمار و الإستمرار أو الخروج من البلد المستثمر بها.

كذلك البنية التحتية بما فيها البنية التكنولوجية والإتصالات تؤثر كثيرا، فالبلاد التي لديها بنية تحتية قوية من طرق ووسائل نقل ووسائل إتصال تكون أكثر جذبا وجاهزية لإستقبال الإستثمارات الخارجية. ولو تطرقنا للعوامل التشريعية والقانونية وتشمل القوانين واللوائح والأنظمة، كلها من العوامل الهامة لجذب الإستثمارات خاصة لو كانت القوانين والتشريعات تشجع الإستثمار وتسهل الإجراءات على المستثمرين.

العوامل البيئية تؤثر أيضا في مناخ الإستثمار، فهناك صناعات تتأثر بالظروف المناخية ودرجة الحرارة والطقس، فهل نتصور مثلا شركة تعمل في الطاقة الشمسية وطاقة الرياح تستثمر في بلد مثل كندا تغطيها الثلوج ستة أشهر في السنة، أو آخري تستثمر في الحاصلات الزراعية تنشأ مشروعا في صحراء الربع الخالي بالمملكة العربية السعودية؟!

المشاركة في تطوير رؤية ورسالة الشركة

تتعدد تعريفات الرؤية والرسالة بتعدد المتخصصين والمدارس في الإدارة ولكن ربما يتفق الغالبية على أن الرؤية Vision Statement هي «حلم الشركة وما ترغب في أن تكون عليه» هي التصور والتوجه المستقبلي، والتي يجب أن يكون واضحا لجميع العاملين للسعي نحو تحقيقه، ويعبر عن المستقبل والغد الذي تأمله الشركة The To-Be Situation.

أما الرسالة فقد عرفت على أنها «الغرض من الشركة، والهدف من تأسيسها» وتكتب بعبارة الرسالة Mission Statement نوع العميل المستهدف والنشاط أو المنتجات أو الخدمات التي ستقدمها. فالرسالة تمثل في مجملها غاية الحاضر والغرض والتوجه Direction and Purpose.

وفي ضوء المشاركة في التحليل الإستراتيجي، تساهم الموراد البشرية في تطوير رؤية ورسالة الشركة سواء من خلال الإستشاري الخارجي أو أن يتولي ذلك مدير الموارد البشرية. والرؤية والرسالة تتغير وفق مراحل تغير الشركة، فالشركات الناشئة Startups تغير من رؤيتها بعد عدة سنوات من العمل والنضج وإنتشار الأسم والمنتجات وتخطي مرحلة التأسيس Foundation Phase لمرحلة النضج Maturity Phase وأن تصبح علامة تجارية معروفة.

وتتغير الرؤية والرسالة مع التحولات الكبري، فالشركات التي ترغب في الإستثمار خارج البلاد أو تدخل في عمليات إستحواز أو دمج أو

توسع إقليمي أو التحول من شركة دولية International Org إلي شركة متعددة الجنسيات Multinational أو الدخول في شراكات أو تطور خدمات / منتجات جديدة أو تغير خطوط المنتجات Line of Business، كل هذه الحالات ستؤدي لتعديل الرؤية والرسالة والإستراتيجية. وهناك العديد من طرق تطوير الرؤية والرسالة وطريقة صياغتها لا مجال لحصرها.

رؤية ٢٠٢٠-٢٠٣٠ للدول العربية ومواردها البشرية

من المرجعيات الهامة لتطوير إستراتيجية أي شركة هو التحليل الخارجي ومنه رؤية الدولة التي تعمل بها أو التي تنوي نقل أعمالها إليها. ومن الضروري أن يكون صانع القرار ملما بالتوجهات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والقانونية والتكنولوجية للدولة حتي يكون على بصيرة ويتنبأ بالمستقبل ومدي تآثر الأعمال التي يقوم بها سلبا وإيجابا بمتغيرات الآمور.

فتجد أول عبارة في الوثيقة الخاصة برؤية مصر الإستراتيجية ٢٠٢٠-٢٠٣٠ تتحدث عن «التنمية المستدامة» و «العدالة الإجتماعية والإقتصادية» وتوفير «حياة لائقة وكريمة» ومبدأ «تكافؤ الفرص» والشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية والإبتكار والمعرفة وبالتالي جزء أصيل من الإستراتيجية هو التحول الرقمي Digitalization في كل التعاملات الحكومية لتسريـع عمليات التطوير وتحسين الأداء على كافة المستويات.


لماذا نحتاج
استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠؟


المؤشرات الفرعية لمؤشر التحول التنموي
مؤشر الناتج الصناعي
مؤشر المكانة في سلاسل القيمة العالمية
مؤشر الجاذبية للاستثمار الأجنبي
مؤشر توطين التكنولوجيا
مؤشر الإنفاق على التعليم والتدريب والبحث والتطوير
مؤشر جودة البيئة

كما تتطرق الوثيقة لمحاور عديدة للتنمية المستدامة ومنها محاور التعليم والتدريب والصحة والثقافة والبعد الإجتماعي والبعد البيئي. كما وضعت الحكومة ٧٧ مشروعا وبرنامجا إقتصاديا كبيرا لتحقيق تلك الرؤية والأهم من ذلك توضيح مؤشرات الأداء التي ستقيس عليها التقدم نحو تحقق الأهداف، وهو ما يعكس الرغبة الحقيقة في التقدم بخط مدروسة وعلمية مبنية على أفضل أساليب التخطيط الإستراتيجية وقياس الأداء الحكومي والمؤسسي. (المصرية, الحكومة، ٢٠١٨)

وفي رؤية دولة الإمارات العربية ٢٠٣٠ تجد توطين التكنولوجيا والانفاق على التعليم والتدريب والتطوير وتحسين البيئة ودعم الإستثمار والتنمية المستدامة كلها من المحاور الرئيسية وقاسم مشترك بين الدول العربية المختلفة. بالتأكيد كل هذه العناوين تستدعي الشركات والمؤسسات للعمل على نفس المحاور والتأقلم معها فمثلا الشركات التي لا تعمل بأنظمة الحاسب الآلي لابد أن تحدث الأنظمة الآلية والسياسات وتطور مهارات العاملين بها حتي تستطيع مواكبة المتغيرات المتوقعة.

تطوير إستراتيجات ونظم وسياسات البشر:

تبدأ الإدارات في تطوير مسودة الإستراتيجية الخاصة بها، ثم تدرج ضمن الإستراتيجية العامة للشركة، وشركات آخري تحدد الأهداف الإستراتيجية أولا ثم تقوم كل إدارة بتطوير إستراتيجية تنبع منها. في كل الآحوال، هذا التمرين Exercise يعمل بالتوازي من القمة للأسفل from top to bottom وبالعكس، ولحين الإنتهاء من الإستراتيجية العامة للشركة بكل فروعها.

وتقوم كل إدارة بتطوير السياسات والإجراءات في ضوء ذلك من خلال إدارة التخطيط الإستراتيجي أو الموارد البشرية – حسب المتاح في الشركة. فالموارد البشرية تختص بتطوير النظم واللوائح والسياسات والإجراءات وتعليمات العمل الخاصة بالبشر

(العاملين)، ومنها على سبيل المثال:

ـ سياسة تطوير الهياكل التنظيمية
ـ إستراتيجية وسياسة تخطيط العمالة
ـ إستراتيجية تحسين الأداء المؤسسي Corporate Performance ImprovementStrategy
ـ إستراتيجيات الإستحقاق الشامل للموظفين Total Reward Management Strategy بما فيها كل ما يخص الآجور والمزايا
ـ إستراتيجية إستقطاب العمالة وسياسة التوظيف
ـ إستراتيجية التعلم والتدريب Learning & Dev. Strategy
ـ إستراتيجية وبرامج إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي
ـ إستراتيجية الحفاظ على المواهب Talent Retention Strategy
ـ سياسة التواصل الداخلي Internal Communication Policy
ـ إستراتيجية تحسين صورة الشركة Employer Branding Strategy

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

عرفت SHRM (Strategic HR Management Association) جمعية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – وهي أشهر هيئات الموارد البشرية في العالم - التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning على أنه «عملية تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمنظمة ومن ثم تحديد أفضل الطرق لتحقيقها». أما التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (HR Strategic Planning) هو «عملية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة بعد تحليل الموارد البشرية الحالية وسوق العمل الخارجي وبيئة الموارد البشرية المستقبلية التي ستعمل بها».

أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الغرض العام من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو

ضمان وجود الموارد البشرية الكافية لتلبية الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية للشركة. وتوفير الأشخاص الذين لديهم المهارات المناسبة في الوقت المطلوب مع مواكبة الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية التي تؤثر على الموارد البشرية. كذلك المحافظة على المرونة حتى تتمكن الشركة من إدارة التغيير إذا كان المستقبل مختلفًا عما هو متوقع. فما هي الأسئلة الأساسية التي يجب الإجابة عليها عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

ـ إلى أين نحن ذاهبون؟

ـ كيف سنطور إستراتيجيات الموارد البشرية للوصول بنجاح إلى هناك في ظل الظروف الحالية؟

ـ ما هي مجموعة المهارات التي نحتاجها؟

مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تمر بعدة مراحل، كالتالي:

تقييم القدرة الحالية للموارد البشرية

تتمثل الخطوة الأولى في تحديد مهارات وقدرات كل موظف حالي – من خلال ملف خاص - وتجمع فيها الشهادات والأنشطة الترفيهية والتطوعية. يمكن مراجعة وتقييم هذه القائمة من أجل تحديد جاهزية الموظف ورغبته في تحمل المزيد من المسؤولية والنظر في خطط التطوير الحالية له.

التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية

الخطوة التالية تتمثل بالتنبؤ بإحتياجات الموارد البشرية للمستقبل بناءً على الأهداف الاستراتيجية للشركة. يجب الأخذ بعين الاعتبار التحديات الخارجية التي ستواجهها في تلبية إحتياجاتك من الموظفين والتي يمكن أن تؤثر على شركتك. فيجب أن نجيب عن

الأسئلة التالية:

- ما هي مجموعة المهارات التي سيحتاجها الموظفون؟
- ما الوظائف التي يجب شغلها؟
- كم عدد الموظفين المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
- هل يؤثر الاقتصاد على قدرتنا في إجتذاب موظفين جدد؟

تحليل الفجوة

يتم في هذه الخطوة تحديد المكان الذي ترغب الشركة أن تكون فيه في المستقبل وأين هي الآن والفجوة بينهما. يتضمن التحليل تحديد عدد الموظفين والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق الأهداف المستقبلية.

يجب أيضًا الاطلاع ومراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحديد النقاط التي يمكن تحسينها أو الممارسات الجديدة اللازمة لدعم قدرة الشركة على المضي قدمًا. وهنا تطرح الأسئلة التالية:

- ما الوظائف الجديدة التي سنحتاجها؟
- ما هي المهارات الجديدة المطلوبة؟
- هل يمتلك الموظفون الحاليون المهارات المطلوبة؟
- هل الموظفون حاليًا في مناصب تتوافق مع نقاط قوتهم؟
- هل لدينا عدد كاف من المديرين / المشرفين؟
- هل الممارسات الحالية تدعم تحقيق أهداف المستقبل؟

تطوير إستراتيجيات الموارد البشرية

هناك خمس إستراتيجيات هامة تحقق إحتياجات الشركة المستقبلية:

- ✓ إستراتيجيات التدريب والتطوير.
- ✓ إستراتيجيات التوظيف.
- ✓ إستراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية.
- ✓ إستراتيجيات التعاون.
- ✓ إستراتيجيات إعادة الهيكلة.

إستراتيجيات الموارد البشرية

إستراتيجيات التدريب والتطوير (Training & Development Strategies)

تشتمل هذه الإستراتيجيات على تدريب الموظفين على تولي أدوار جديدة وتزويد الموظفين الحاليين بفرص تطوير تعدهم لوظائف المستقبل. يمكن تلبية إحتياجات التدريب والتطوير بعدة طرق، منها حصول الموظف على دورات أو شهادات داخلية أو خارجية.

إستراتيجيات التوظيف (Recruitment Strategies)

يتم في هذه الإستراتيجيات تعيين موظفين جدد بمهارات تحتاجها الشركة في المستقبل والنظر في جميع الخيارات المتاحة للترويج الاستراتيجي للوظائف الشاغرة وتشجيع المرشحين المناسبين للتقدم.

في كل مرة تقوم فيها بالتوظيف، يجب أن تنظر إلى المتطلبات من منظور استراتيجي. على سبيل المثال، إذا كان لدى الشركة العديد من المشرفين الذين إقتربوا من سن التقاعد، فيجب أن تتضمن استراتيجية التوظيف الخاصة بك تعيين موظفين لديهم القدرة على تولي دور إشرافي في المستقبل القريب.

إستراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية (Outsourcing Strategies)

في هذه الإستراتيجيات تقوم الشركة بالاستعانة بأفراد أو شركات خارجية لإتمام بعض المهام. تبحث العديد من الشركات على مهارات تحتاجها من خارج الشركة وهذا الآمر يكون عندما تحتاج الشركة إنجاز مهام محددة ومتخصصة لا تتطلب عملًا مستمرًا بدوام كامل. كما تقوم بعض الشركات بالاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة الموارد البشرية أو أعمال المشاريع. على سبيل المثال، قد يتم إجراء كشوف المرتبات من قبل شركة تعهيد خارجية، أو تنفيذ مشروع قصير الأجل أو الإستعانة بمشورة قانونية من خلال مكتب إستشاري.

إستراتيجيات التعاون (Collaboration Strategies)

قد تؤدي عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تطبيق إستراتيجيات غير مباشرة تتجاوز الشركة من خلال التعاون مع شركات أخرى للتعامل مع الإحتياج في مهارات معينة، منها على سبيل المثال:

- العمل مع الشركات الأخرى لإعداد قادة المستقبل من خلال المشاركة في تنمية الأفراد الواعدين.
- تقاسم تكاليف التدريب لمجموعات الموظفين.
- السماح للموظفين بزيارة الشركات الأخرى لاكتساب المهارات.

إستراتيجيات إعادة الهيكلة

إذا كان تقييمك يشير إلى وجود فائض في المواهب، فأمامك مجموعة من الخيارات للمساعدة في التحسين، وتشمل هذه الإستراتيجيات:

- تقليل عدد الموظفين.
- إعادة تجميع المهام لخلق وظائف مصممة جيداً.
- إعادة تنظيم مجموعات العمل لتكون أكثر كفاءة.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

- تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بإحتياجات الشركة من الوظائف وأعداد العمالة.
- يوفر للشركة بيانات نشاطات وعمليات الموارد البشرية مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يعمل على الموازنة بين وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف الشركة بحيث تحقق كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي.
- يساهم في بناء القاعدة الاساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز.
- يوفر المواهب بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات الشركة.
- يساعد على تحليل قوة العمل المتاحة ومعرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تطوير المستقبل الوظيفي

للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية. (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، ٢٠٢٠)

ثانيا: الدور العملياتي

يتعلق بتنفيذ كافة الآنشطة اليومية من تعيين وتدريب وآجور ومزايا وشئون العاملين والاجازات والجزاءات والتواصل الداخلي والرد على الطلبات والشكاوي والتعامل مع الهيئات الحكومية من مكاتب عمل وتأمينات إجتماعية وعلاج طبي وخلافه. هنا تتساوي الموارد البشرية مع الإدارات الآخري في تنفيذ المهام الروتينية في ضوء الأهداف ومؤشرات الأداء. وسنتحدث عن تفاصيل الدور العملياتي في الآبواب التالية من الكتاب.

الفارق الجوهري بين عمليات الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية ببساطة شديدة، أن أي نشاط أو مبادرة أو سياسة أو إجراء يخص الموارد البشرية يكون في حالة تطوير وقيد التعديل والتغيير هو من أنشطة تطوير الموارد البشرية حتي يعتمد من الإدارة التنفيذية ويعلن عنه ويسلم للإقسام الآخري داخل الموارد البشرية لتنفيذه. على سبيل المثال:



ـ إستراتيجية التدريب وتحديد الإحتياجات التدريبية هي أنشطة تطويرية وخطة التدريب عند تنفيذها هي نشاط عملياتي.

ـ العمل على مسودات سياسات الموارد البشرية هو نشاط تطويري

حتي تعتمد، وعند تنفيذها تصبح نشاط عملياتي.
ـ إستراتيجة الآجور والمزايا هي نشاط تطويري وتنفيذ سياسات وخطط الآجور والمزايا هي نشاط عملياتي طالما أعتمدت وأستقرت ونفذت.
ـ مؤشرات الأداء الرئيسية تكون تحت مظلة التطوير طالما كانت مسودة قيد التعديل فإذا أعتمدت ونفذت تحولت للنشاط العملياتي.
وهذا الآمر يعني أن كافة أنشطة الموارد البشرية تعتبر في الجانب التطويري طالما كانت مسودة، وتتحول للجانب التشغيلي متي أعتمدت ونفذت بشكل روتيني.

ثالثا: الدور التطويري

ملازم للدور الإستراتيجي، ولكن ليس بالضرورة كل تطوير في الموارد البشرية هو تطوير على المستوي الإستراتيجي، بمعني مثلا التعديل على نموذج الإجازات نعتبره تطويرا عملياتيا وليس إستراتيجيا.
الدور التطويري متفاعل مع الدورين (الإستراتيجي والعملياتي) وداعم لهما ويهدف لتحسين دورة العمل وتقليل الوقت وترشيد النفقات وزيادة الجودة والكفاءة. ويمتاز هذا الدور بأنه الآكثر ديناميكية للموارد البشرية حيث أنه يتعامل دائما مع التغيير، فهو يدعم أنشطة التطوير المؤسسي والتدريب وتطوير المهارات والتعاقب الوظيفي وادارة الأداء والمواهب ونظم معلومات الموارد البشرية (HR Information Systems (HRIS وغيرها من الأدوار.
كما تساهم الموارد البشرية بشكل فعال في إدارة مشروعات التغيير الكبيرة مثل حالات الإندماج أو الإستحواذ على شركات (Mergers & Acquisitions (M&As أو تسريـــح العمالة Lay-offs و إعادة الهيكلة وإستحداث وتطبيق نظم وسياسات إدارية جديدة. وخطورة تلك المشروعات هو في تأثيرها على حياة العمالة ومستقبلهم وأرزاقهم. حيث أن الأصل فيها أن تتم بأقل تأثير سلبي

ممكن ويتأكد نجاحها حينما تتحقق بمعادلة وإستراتيجية ال Win-win Strategy أي الفوز للجميع وتحقيق مصلحة متكافئة لطرفي المعادلة الموظف وصاحب العمل ليست لمنفعة آحد على حساب الآخر.

دائما ما يكون إهتمام صاحب العمل بالنواحي المادية فقط ولا يعول على تأثير التغييرات على مستقبل العمالة ودخلها. أما الشركات الكبيرة، تضع مصلحة الموظف في الإعتبار وعلي قدم المساواة مع مصلحة الشركة، وتتبني الحلول التي تدعم روح القانون في حالة القرار بتقليص العمالة. بعض الشركات تسرح العمالة لوقت قصير وتجعل لهم أولوية في العودة حينما تتحسن الآمور، والبعض الآخر يختار حل العمل جزء من الوقت حتي يحتفظ الكل بعمله ويتوزع الضرر، والكثير من الحلول التي تتسم بالإنسانية والعدل.

تحديات أدوار الموارد البشرية

الإختلاط بين دور المدير والإستشاري

هناك إختلاط يحدث دائما بين دور المسئول عن إدارة الموارد البشرية والإستشاري الخارجي، فمعظم الرؤساء التنفيذين يفترضون في إمتلاك من على رأس الإدارة قدرات تطويرية وإستشارية ويرغبوا دائما في إستخدامه في الدورين معا توفيرا للنفقات ولتصورهم أن مشروعات التطوير الخاصة بالموارد البشرية يستطيع أي شخص يعمل في المجال في تنفيذها بسهولة ودون عناء ولا حاجة لدفع مقابل لتلك الخدمات.

حقيقة، هذه إشكالية كبيرة، فدور مدير الموارد البشرية هو دور إستراتيجي وعملياتي معا، وهناك خلط بين الدور الإستراتيجي والتطويري، فليس كل من يمتلك رؤية إستراتيجية ويستطيع إدارة مشروعات تطويرية في الموارد البشرية، يستطيع في نفس الوقت القيام بتطوير البرامج والسياسات بنفسه. فلو أنطبق هذا الآمر على مدير الموارد البشرية، المفروض أن ينطبق على كل المديرين.

مثلا، مدير نظم المعلومات يطور نظام ERP أو برامج آخري بنفسه، ومدير التسويق يقوم بصنع موقع خاص للشركة بنفسه والمدير المالي يطور السياسات والإجراءات والنظم المالية على الكمبيوتر بنفسه.

هذا الإفتراض غير واقعي، فليس كل مدير يستعين بمسودات سياسات وأنظمة من شركة آخري، يكون بهذا قد قام بالدور التطويري. تطور الأنظمة والسياسات والإجراءات والتوصيفات الوظيفية ونظام إدارة الأداء وغيرها هي مهارات إستثنائية، ومع ذلك هناك كثير يمتلكون ومدربون على هذه المهارات. لكن عندما تحتاج الشركة لمشروع إعادة هيكلة شامل، من غير المعقول عدم الإستعانة بإستشاري خارجي والإعتماد أن يتم تنفيذ هذا المشروع الكبير داخليا من خلال مدير الموارد البشرية.

كما يتصور بعض الرؤساء التنفيذين أن مدير الموارد البشرية يستطيع القيام بدور المدرب Trainer والكابتن التنفيذي Executive Coach والموجه Mentor، ليس بالضرورة ذلك فإمتلاك المدير لمهارات العرض Presentation Skills لا يعني بالضرورة أنه سينجح أن يقوم بدور المدرب، كما أن هذا ليس دوره ولا من ضمن مهام ومسئوليات الوظيفة. هناك فارق بين إدارة التدريب وتنفيذ التدريب على سبيل المثال.

فالخلط بين دور المدير والإستشاري في غير محله وقد يكون مدير الموارد البشرية يمتلك مهارات فنية وإدارية وقيادية قوية ولكن لا يستطيع أن ينفذ كافة مشروعات التطوير بنفسه. يمكنه أن يختار من يستطيع القيام بذلك ويحدد متطلبات المشروع ويشرف على إدارته وتنفيذه كممثل للشركة ولكن كل هذا يتم من خلال مكتب إستشاري خارجي. هناك بعض المشروعات مثل تطوير الهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات والتوصيفات الوظيفية وجدول الآجور وسياسات الآجور والحوافز يستيطع أن يقوم بها أو يديرها، وما زاد على ذلك مهارات إستثنائية تختلف من مدير لآخر، وعلي الإدارة التنفيذية أن تعي ذلك Jack of All Trades is a Master

. of None

حجم دور الموارد البشرية

هناك إشكالية كبيرة في حجم الدور الذي يلعبه مدير الموارد البشرية والذي يختلف حسب رؤية مجلس الإدارة وقدرات ومهارات وكاريزما المدير. فالدور يتحدد وفقا لما تحتاجه قيادة الشركة وقدرة القائم على الموارد البشرية في إنتزاع صلاحياته.
وما يحدث هو أن هناك مديرين لا يقبلون أبدا أن يتم تحجيم دورهم وحصره، ويزاحم للحصول على ال full scope of work أو الدور الكامل للإدارة، وقد يدخل في صدامات و معارك من أجل ذلك، وهذا المدير القوي الواعي الذي يحقق قيمة مضافة للشركة ويساهم في نجاحها.
وآخرون يخشون الدخول في صراعات ويكتفون بالدور المرسوم من قبل مجلس الإدارة ويتحركون في ظله خشية فقدان وظائفهم.
وهذا هو النوع المرن المتعايش وغالب لا يحقق نجاحات ولايضيف للشركة أي جديد. وهو أيضا النوع الذي يحقق لإدارة الشركة ما تريده قبل العاملين وقد يمارس ألالاعيب غير شريفة ليتحول لعصا غليظة تلهب آظهر العاملين.
ويسعي الحرس القديم دائما لتقليم أظافر مدير الموارد البشرية خاصة إذا كان وافد جديدا ومنافسا على السلطة والصلاحيات، فتسعي بالمكيدة إلي تحييده أو التقليل من صلاحياته أو وضع العراقيل أمامه أو الإيقاع بينه وبين مجلس الإدارة، مع وقوف الرئيس التنفيذي موقف المتفرج حتي لا يخسر أيا منهما، فيقع بين الطرفين، وهو يحتاج لمهارات أكروباتية لتحقيق الأهداف وفي نفس الوقت، الحفاظ على علاقات متوازنة مع قيادات الشركة.
وفي حالة - لا قدر الله - حدثت مواجهة بين المدير والمدرسة القديمة، غالبا ما يكون الخاسر فيها هو مدير الموارد البشرية. ونادرا ما يقف الرئيس التنفيذي بصف مدير الموارد البشرية في مثل تلك الصراعات إلا في حالة أن شركته تصارع بشدة على البقاء ويخسر خسائر فادحة، والتغيير بالنسبة له مسألة حتمية ويعي تماما أن

الحرس القديم هو السبب الرئيسي في تدهور أحوال الشركة، وفي نفس الوقت، يمتلك القدرة على إتخاذ قرارات صعبة ومصيرية.
هنا فقط، سيدعم تماما مدير الموارد البشرية في كل القرارات.
إشكالية آخري أن دور الموارد البشرية يتحدد وفقا لرؤية مجلس الإدارة في هذه المرحلة أو تلك مع قناعة الرئيس التنفيذي أن الموارد البشرية هي فعليا أداة التغيير، ولكن يعتقد الرئيس التنفيذي أن هذه الآداة يجب أن تظل بين يديه موافقة لآغراضه وطيعة لاوامره وليس لها حرية الحركة أو القرار حتي لو في صالح الشركة. وعموما، إدارة التغيير تحتاج مهارات خاصة وحرفية عالية وموائمات وذكاء عال وكياسة وخبرات كبيرة وتجارب سابقة حقيقية. وهذا التغيير لن يتم إلا بقناعة ودعم كامل من مجلس الإدارة ووضع خطة عمل واضحة بإطار زمني بأولويات التغيير ومراحله المختلفة ومعوقاته وطرق التغلب عليها.

الباب الثالث - أنشطة الموارد البشرية

تتعدد أنشطة الموارد البشرية وتتنوع وهي تختص بدورة حياة الموظف وتبدأ ببطاقة التعريف وهي السيرة الذاتية التي يتقدم بها على وظيفة شاغرة تعلن عنها الشركة. وعندما تتوافق مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة بعد مقابلات فنية وسلوكية ويتم إختيار المرشح ليتحول إلي موظف محتمل خلال فترة التقييم المبدئي والتي تمتد من ثلاث لستة أشهر.

وهنا تبدأ الحياة Life Cycle الحقيقية، فيتحول من مرشح إلي موظف له حقوق وعليه واجبات. وتبدأ الموارد البشرية - أول بوابة مرور - باستقبال الموظف وهي مرحلة من أهم مراحل حياته الوظيفية ذلك أنه عادة ما يكون هناك برنامج تعريفي Orientation or Induction Program يسهل من إندماج الموظف الجديد ويخلق التقارب والتفاهم ونواة الولاء الوظيفي للكيان.

وإدارة الموارد البشرية تتولي عدة أنشطة كلها تهدف للإستفادة القصوي من هذا الوافد الجديد والعاملين الحاليين بحيث تتوازن المصالح بين ما تحتاجه الشركة وما يستحقه الموظف. كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتجهيز بيئة العمل التي تساعد على زيادة الإنتاجية والحافز لدي الموظف لتحقيق ذاته ومنحه الآجر المناسب صعودا مع خبراته ومهاراته ومساهماته.

كما تعمل على خلق بيئة عمل صحية ومتوازنة وتحقق المساواة والعدالة بين العاملين بشكل مؤسسي، فالكثير من الشركات تتخذ شعار Equal Employment Opportunity Employer أو إتاحة فرص عمل متساوية للجميع بغض النظر عن اللون والجنس والدين والطائفة وتعمل على تحقيق ذلك بقدر الإمكان حيث يحمل هذا الشعار في طياته، أن للجميع الحق في المنافسة العادلة من خلال العمل والتميز وبذل الجهد والعطاء وأن الشركة تضع اللوائح والسياسات التي تضمن ذلك. ومن هنا نبدأ في شرح تفاصيل أنشطة الموارد البشرية بشكل تفصيلي.

الفصل الأول - تخطيط الموارد البشرية

يصنف التقسيم الإداري للشركات إلي نوعين من القطاعات، قطاعات رئيسية Core Functions وهي القطاعات التي تحمل بصمات نشاط العمل التي تقوم به الشركة بمعني أن لو نشاط الشركة مقاولات تكون القطاعات الفنية والهندسية هي من ضمن القطاعات الرئيسية ولو نشاط الشركة فندقة مثلا يكون طاقم الخدمات الفندقية هم القطاعات الرئيسية.

والقطاعات الآخري هي القطاعات المساندة أو الداعمة Support Functions وهي القطاعات التي لا يتغير نوع العمل الذي تؤدية بتغير نوع النشاط، فتجد مثلا القطاعات المالية والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والقانونية والآمن وسلسلة الإمداد Supply Chain ضمن القطاعات الداعمة مهما تغير نشاط الشركة. ولكن القطاعات الداعمة أحيانا ما تحمل الصفتين صفة القطاعات الرئيسية والداعمة في نفس الشركة إذا كانت الشركة تمارس نفس نوع نشاط القطاعات الداعمة.

مثال على ذلك، في الشركات التي نشاطها الأساسي تطوير برامج الكمبيوتر والصيانة والدعم الفني، يصبح قطاع نظم المعلومات قطاعا رئيسيا بحسب نشاط الشركة وداعما في نفس الوقت، لأنه يقدم الدعم للقطاعات الآخري. كذلك لو نشاط الشركة لوجستيات أو شحن أو توزيع فإن قطاع سلسلة الإمداد يبقي قطاعا رئيسيا بحكم النشاط وقطاعا داعما لباقي القطاعات. كما تعتبر الموارد البشرية من القطاعات الداعمة تقدم الدعم والمساندة والخدمات للإدارات الآخري، وهي أيضا قطاعا رئيسيا وداعما في نفس الوقت في الشركات التي تمارس نفس نوع نشاط الموارد البشرية مثل شركات الإستشارات وتوريد العمالة كما شرحنا آنفا.

بنود موازنة الموارد البشرية

مؤشرات موازنة الموارد البشرية

تحتاج أنشطة الموارد البشرية للتخطيط السليم والدقيق ضمن الخطة الإستراتيجية والخطط السنوية ولها موازنة ومخصصات. ويجب أن تتسم خطط الموارد البشرية بالدقة وتتحدث بلغة الأرقام والموازنة الإجمالية لتكلفة العمالة Total Personnel Cost هي جزء هام جدا من عناصر تكلفة التشغيل الإجمالية للشركات Total Operational Cost.

فالشركات الكبيرة تضع نسبة مئوية (٪) لتكلفة العمالة من إجمالي تكلفة التشغيل ومن مؤشراتها الرئيسية «معدل الإنحراف عن التكلفة المقررة بالموازنة» Key Performance Indicator (KPI)) وهو مؤشر يقيس أداء إدارة الموارد البشرية في التحكم في التكلفة. وهذه النسبة تختلف من شركة لآخري ونشاط لآخر حسب حجم الأعمال وتكلفة التشغيل وأرباح الشركة. كما تختلف من شركة ناشئة startup لشركة عريقة brand ؟. ويتأرجح هذا المؤشر حسب حركة السوق ومواسم البيع ومصاريف الشركة، ولكنه يظل أحد أهم مؤشرات نجاح أداء الشركات خاصة العملاقة كالشركات متعددة الجنسيات multinationals.

بنود موازنة الموارد البشرية

يدخل فيها تكلفة خطة التوظيف السنوية للوظائف الجديدة التي تحتاج الشركة لتعيينها ورواتبهم ومزاياهم السنوية والأدوات التي يحتاجونها من أجهزة ومكاتب ونقل عاملين وتكلفة الاعلانات الداخلية والخارجية على مواقع التوظيف المختلفة والإشتراكات السنوية لها والرسوم التي تدفع لشركات التوظيف الخارجية في حالة الاستعانة بها.

كما تدخل موازنة التدريب وبعض الشركات تحسب قيمة تلك الموازنة بنسبة مئوية من إجمالي الآجور وبعض الشركات يجود

آكثر فيخصص موازنة تدريب فردية للموظف كجزء من راتب الموظف السنوي. وتدخل بها قيمة التدريب الداخلي والخارجي وتنقلات العاملين أثناء التدريب وقيمة ساعات التغيب عن العمل للتدريب.

وبالتأكيد تحتوي الموازنة على إجمالي تكلفة الآجور الأساسية والمتغيرة بالإضافة لمزايا العاملين والزيادات السنوية والعلاوات والحوافز والبدلات والمكافآت والمناسبات والقروض الحسنة والإعانات وتكلفة الوقت الإضافي. كما تدخل تكلفة التأمينات الإجتماعية والعلاج الطبي السنوية وضرائب كسب العمل، دون ما يتحمله الموظف. كما تدخل تكلفة رصيد الإجازات المرحل عن الأعوام السابقة، ومكافآت نهاية الخدمة المقررة قانونا أو بموجب وثائق تأمين ضمن خطط التقاعد أو الإدخار Retirement or Saving Plans التي تتعاقد عليها وتساهم بها الشركات وتدخل ضمن إستراتيجية الحفاظ على العمالة Retention Strategy.

وتنضم لبنود الموازنة أنشطة التواصل الداخلي Internal Communication الترفيهية والاجتماعية والرياضية والمناسبات والحفلات السنوية مثل حفلة رمضان لعرض نتائج الشركة وتكريم العاملين المتميزين .

إشكاليات تخطيط الموارد البشرية

إشكاليات أدوات التخطيط

تفتقر إدارة الموارد البشرية لإمتلاك أدوات التخطيط والمراقبة المالية والمتابعة عند تنفيذ الموازنة خاصة تلك الأنشطة التي تتكلف مبالغ كبيرة مقارنة بإدارات آخري كالمالية التي تملك أدوات دقيقة لقياس هذه الآمور. ومع ذلك، بدأ هذا الآمر في التحسن مع ظهور أنظمة Enterprise Resourcing Planning (ERP System) ومنها Human Resources Information System أو (HRIS) يوجد لها شاشات Modules متعددة بها تقارير تحليلية

رائعة تقوم بشكل آلي بتحديث البيانات وتحويلها بشكل جرافيكس. وهذه ال Modules منها Dash Board وهي شاشات حديثة على أنظمة ال HRIS مردودها رائع، ولك أن تتخيل أن بعض التقارير التي تخرج بضربة زر كانت تحتاج عدة أيام لإستخراجها من برنامج مثل الإكسيل ناهيك دقة التقرير Report Reliability.

إشكاليات الموازنة

ومن إشكاليات موازنة الموارد البشرية هو تحديد القيمة الإجمالية الصحيحة بشكل فعال Proper Budget Forecasting. فمن الآمور التي لم يتفق عليها بشكل قطعي ما هي النسبة ٪ الدقيقة لمتوسط تكلفة العمالة مقابل متوسط تكلفة التشغيل واجمالي المبيعات و الربحية. فهذه المؤشرات تختلف من شركة لآخري ولكن مرجعيتها المعايير العاملية Standards أو المقارنة مع معايير الشركات العالمية الكبري benchmarking أو مقارنة بأرقام نفس الشركة عن عام سابق من واقع التقارير أو معلومات موثقة عن شركات منافسة.

إشكاليات موازنة التدريب

نفس الكلام ينطبق على موازنة التدريب وتحديد قيمتها بشكل دقيق وفعال. فهناك شركات عالمية تضع مؤشرات ونسب، فالآمر بالنسبة لها مستقر ويقاس بشكل دوري، بينما شركات آخري تستهدف صرف الموازنة بغض النظر عن المردود الحقيقي لها، وكأن إستهلاك موازنة التدريب هدف في حد ذاته تستعرض فيه الشركة إمكانيتها وإهتمامها بتطوير الموظفين.
نسب توزيـــع قيمة موازنة التدريب على كافة القطاعات بشكل متوازن وربطها بالإحتياجات والأعداد الفعلية ومستويات العمالة هو من ضمن الإشكالية. فغالبا ما يتم توجيه معظم برامج التدريب للقطاعات التجارية والتنفيذ والانتاج وما تبقي من موازنة التدريب يتم توجيهه للقطاعات المساندة. الآمر يتم بشكل غير محترف

وبتدخلات إلا ما ندر.
وتحديد نسبة معينة لموازنات التدريب والتوظيف والآجور والمزايا والمكافآت والعلاوات والبدلات والمنح لإجمالي تكلفة العمالة هي من الآمور التقديرية لا تخضع في الغالب لمعايير موحدة، فهي تختلف من شركة لآخري ونشاط لآخر والأفضل أن يكون الأساس هو تحديد نسبة موازنة تكلفة العمالة لإجمالي تكلفة التشغيل ثم تقسيم باقي البنود بشكل تقديري مقارنة بأعوام سابقة أو معايير نفس النشاط بالسوق.

إشكاليات توزيع بنود تكلفة العمالة

التوزيع المثالي لبنود الآجر المختلفة لتحقيق مبادئ الآجر مقابل العمل والأداء Pay for Performance وهي أهم مبادئ إستحقاق العاملين وتقوم على منح العاملين الآجر مقابل المجهود والتميز في الأداء والإنتاجية والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الشركة. وهذا المبدأ يوزع الآجر على فئات ثابتة ومتغيرة. ويربط المتغير بمجموعة كبيرة من خطط الحوافز والمكافآت على مستوي الأداء المؤسسي (الشركة) والجماعي (القطاعات والإدارات وفرق العمل) والفردي (الموظف).
ولأنه تكلفة العمالة هو من أكثر البنود تكلفة في مصاريف التشغيل، فمثلا، ربما تعتمد الشركة على الوقت الأضافي كبند لتعويض نقص العمالة بينما يكون من الأفضل أن يتم تعيين موظفين جدد وتخفيف الصرف على بند الاضافي. فتكلفة الأضافي مع العمالة ذات الآجر العالي يكون أحيانا حلا مكلفا للغالية ويساء إستخدامه حيث يصبح مع مرور الوقت في ذهن الموظف من المكتسبات ويعول عليه كجزء أساسي من دخله على الرغم من أن طبيعة بند العمل الإضافي في الأصل أنه آجر متغير.
كما أن نسب توزيـع الآجر الثابت والمتغير هي عملية نسبية وإن كانت لدي الشركات العالمية الكبري ومتعددة الجنسيات تتم

بشكل جيد واحترافي. فمثلا أن يتم تقرير أن نسبة الثابت الي المتغير ٧٠/٣٠ أو ٤٠/٦٠ هي من الامور التقديرية التي لا تحتكم إلي معايير محددة ولكنها تكون في واقع الآمر مبنية على رغبة الشركة في تحقيق مستهدفات ونتائج بيعية عالية فتزيد في نسبة المتغير لكي تحفز العاملين على العمل بجد وتحقيق المستهدفات.

إشكاليات أنظمة الحوافز والمكافآت

وهناك اشكالية في نسبة توزيع مخصصات المكافآت والحوافز على القطاعات المختلفة من قطاعات رئيسية وقطاعات مساندة، فعادة ما تستحوز القطاعات الرئيسية خاصة المبيعات والتوزيع على النسبة الآكبر بداعي أنهم من يبيعون منتجات الشركة وبالتالي تتحصل الشركة على عوائد تصرف منها على التشغيل ورواتب العاملين وتسد المستحقات التي عليها لكافة الجهات وهكذا. وبالتالي يتم تناسي أو التقليل من الدور الذي تلعبه القطاعات المساندة بالشركة. وعموما هذا الامر هو توجه عام ولكن يجب أن يكون في الحدود المعقولة فلا يتم المبالغة في التعظيم من دور القطاعات الرئيسية على حساب القطاعات المساندة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل عمليات الإنتاج أو البيع أو الخدمة التي تقدم للعملاء والعاملين.

وحتي في حالة تطوير مؤشرات أداء KPIs ومعايير إستحقاق دقيقة للحوافز والمكافآت، فغالبا ما يدخل الهوي الشخصي في التقييم ويقوم المدير المختص بتطويع وتكييف المؤشرات والمعايير لصالح بعض الموظفين الذين يراهم من وجهة نظره الأحق والأقرب له وربما يستخدم المكافآت والحوافز لخلق ولاءات أو معاقبة المتمردين من العمالة. وبرغم قيام الموارد البشرية بدور تطوير وتطبيق مؤشرات الأداء، يتبقي التنفيذ والرقابة عليه ومصادر التحقق من نتائج المؤشرات من قبل الجهات المختصة من رئيس تنفيذي وقطاع مالي ومراجعة لتحقيق الفائدة الحقيقة من تفعيل

نظام مؤشرات الأداء وضمان نزاهة عملية التقييم وعدالتها، حيث أنها تؤثر في حقوق العاملين وإما أن تزيد الولاء أو الإحباط ومن ثم ترك العمل لدي العاملين في حالة التطبيق المتحيز.
فبعض أنظمة المكافآت يصرف عليها أرقاما فلكية وتأتي بنتيجة عكسية تماما حينما يساء إستخدامها أو لا تصرف بعدل وإنصاف فتكون النتيجة أموال تصرف ومعنويات تهدر. فترشيد وتقنين المعايير والمؤشرات والتحقق من المصداقية من قبل الرئيس التنفيذي ومدير الموارد البشرية ونزاهة الرئيس المباشر القائم على التقييم هي أمور هامة جدا في هذا الشآن لتحقيق العدالة والهدف المرجو من مثل هذه الأنظمة.

الفصل الثاني - تخطيط العمالة



كما يوضح الشكل آعلاه أن عملية تخطيط العمالة وخطواتها تبدأ من تقييم الإستراتيجية وجمع البينات وتحليل الفجوة ثم خطط سد الفجوة من توظيف وتعيين وتدريب العمالة ثم تقييم ما تم كحلقة يتم إعادتها للتحسين على الأداء المؤسسي.

تحديد حجم العمالة

الكثير من الشركات لديها إشكالية كبيرة في تحديد حجم العمالة

نظرا لعدم وجود معايير واضحة في هذا الآمر، والآمر ليس بالصعب فيما يخص العاملين بإدارات الإنتاج والمبيعات ومركز إتصالات العملاء. ولكنه يصعب في الإدارات المساندة مثل الموارد البشرية والمالية وسلسلة الإمداد ويمكن حلها من خلال التحليل الوظيفي كما وضحنا آنفا.

ويسهل تحديد عدد العمالة الدائمة في الشركات التي لديها معايير واضحة لنسبة الأرباح وتكاليف الشتغيل ومنها تكاليف العمالة، وهو ما يسمونه (Full Time Employees (FTEs. وتنقسم هذه المعادلة إلي شقين:

ـ العمالة الدائمة وهي قوام الشركة الرئيسي Approved Head Count

ـ العمالة الخارجية Outsourcing ويستعان بها لسد العجز المؤقت على بعض الوظائف أو إجازة طويلة لموظف مثل رعاية طفل أو مشروع محدد المدة للشركة.

FTE (Full time Employee) = Head Count + Outsourcing

فمثلا يجب أن تكون الوظيفة دائمة والاحتياج لها دائم. عند ظهور إحتياج لبعض الوظائف بشكل مؤقت بحد أقصي سنة، في هذه الحالة يستعان بعمالة مؤقتة من خلال شركات توريد عمالة خارجية Outsourcing وتنتهي المهمة دون الحاجة لدفع تعويضات أو الحصول على إمتيازات، حيث أن العقد بالكامل يدار من خلال تلك الشركة بكل ما له من حقوق وعليه من إلتزامات. ولتخطيط العمالة مرجعيات أساسية يعتمد عليها لتحقيق خطة فعالة وجيدة وهي يلي:

الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية:

الرجوع للرؤية Vision والرسالة Mission وأهداف الشركة الإستراتيجية Strategic Objectives والخطط السنوية ضرورات للتخطيط الجيد للعمالة، للوقوف على نوع وعدد الوظائف

والخبرات المطلوبة وتكلفتها.

القيم المؤسسية والمبادئ وميثاق الأخلاقيات:
يجب مراجعة قيم الشركة المؤسسية ومبادئها وميثاق الآخلاقيات الخاصة بها للعمل في ضوئها أثناء عقد المقابلات حتي يتم إختيار مرشحين يتوائمون معها ومع بيئة وثقافة العمل.

الهيكل التنظيمي
الهيكل التنظيمي هو أول تطبيق عملي للرؤية والرسالة وأهداف الشركة الإستراتيجية حيث يحدد الإطار الإداري لها على أرض الواقع في صورة تصور تنظيمي للإدارات، والعلاقات بينها وعدد العمالة ومسمياتها الوظيفية والتبعيات الإدارية Reporting Relationships. وبالتالي الهيكل التنظيمي من أهم مقومات تخطيط العمالة حيث أن مسميات وأعداد العمالة المطلوبة يكون إنعكاسا لهذا التصور التنظيمي Organizational Structure وإحتياجات الخطة والمشروعات السنوية للشركة Approved (Head Count (HC .
وخطورة الهيكل التنظيمي كبيرة للغالية، فالمبالغة في إدراج مسميات على وظائف الهيكل تساوي أموالا طائلة لا عائد منها سوي هيكل مثقل، وربما تحتاج الشركة لعدد وظائف ومسميات أقل وتفي بالغرض. كذلك عند تضييق الهيكل التنظيمي وخنقه من خلال تقليل مسميات الوظائف و أعداد العمالة التي تحتاجها الشركة فعليا، يسبب عبئا إداريا على العاملين ويشكل ضغط دائم للوفاء بالأعمال وحتما سيؤدي لتركهم العمل.
ويتأكد أن خطة العمالة Manpower or Workforce Plan تعتمد بشكل رئيس على الهيكل التنظيمي وأن أي خلل في تصميمه ينعكس سلبا على خطة العمالة. فتصميم الهيكل يحتاج إلي دقة بالغة لتحديد إحتياجات الشركة الحقيقية من مسميات وأعداد الوظائف. حيث أن للهيكل التنظيمي تكلفة مالية بالملايين أحيانا وبالتالي يشكل عبء مالي كبير قد يتسبب في خروج الشركة من

السوق نتيجة سوء التخطيط.

الأهداف السنوية والمشروعات

من الأنشطة المؤثرة في تخطيط العمالة هي الأهداف وخطط العمل السنوية Annual Business Plans للشركة والتي تحدد حجم الأنشطة وأعباء ومهام العمل، وكل ما يستجد من مشروعات. وهنا يمكن الإستعانة بالتحليلات آعلاه لتحديد حجم العمالة الجديدة وهل ستكون عمالة دائمة أم مؤقتة حسب إحتياجات المشروع، من خلال شركات العمالة الخارجية outsourcing أو تعينهم بعقود مؤقتة Temporary Contracts وهكذا.
فنوع المشروع هو الذي يحدد طبيعة العمالة وطرق التعاقد معهم ومدة الإستعانة بهم، حيث أن تحديد هذا الآمر من البداية ينعكس على إلتزامات الشركة قبل العاملين وحقوقهم ومميزاتهم، وبالتالي تكلفة العمالة على المشروع Project Staff Cost وتكلفة التشغيل الإجمالية.

إحتياجات التوظيف

سنتحدث عن التوظيف Recruitment بالتفصيل في الفصل الخاص به ولكن هنا نشير بشكل سريع عن العلاقة بين تخطيط العمالة والتوظيف ومدي تأثير الخطة السنوية للتوظيف على خطة العمالة. حيث أنها جزء أساسي من خطة العمالة Manpower Plan الشاملة بالشركة وأهم مقوماتها.
فروافد خطة العمالة كثيرة منها خطة التوظيف والتي تحدد عدد العمالة المطلوبة ومسمي وقيمة/سعر الوظائف الجديدة والوظائف التي سيتم إضافتها على الهيكل، وبالطبع تزيد الأعداد المعتمدة على خطة العمالة وإحتياجات الموظف الإدارية كالأدوات والمهمات ووسيلة النقل وخلافه.

خطط التعاقب الوظيفي

من المتوقع خلو بعض الوظائف خلال العام القادم أو نتيجة مفاجئة لظروف قهرية مثل تقاعد Retirement وظائف قيادية أو وفاة أو إستقالة أو نقل أو ترقية. وفي كل الآحوال يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتجهيز خطة إحلال وتبديل للظروف القهرية وكذلك خطة تعاقب وظيفي للقيادات وسنتحدث عن برنامج التعاقب الوظيفي في باب التطوير المؤسسي.

خطط الترقيات والتنقلات

نعني بخطط الترقيات والتنقلات الداخلية هي كل حالات التغيير الوظيفي Change of Status وما هو متوقع من تنقلات داخلية خلال العام، مثل الترقيات والنقل بين الإدارات أو داخل نفس الإدارة والمنتدبين والمكلفين على وظائف وخلافه. كل هذه التغيرات تؤثر في خطة العمالة من حيث التغيير على مراكز التكلفة Cost Centers وتعديل أعداد العمالة على الهيكل التنظيمي. وسنقوم بشرح التفاصيل لاحقا في فصل تغييرات الحالة الوظيفية.

إشكاليات تخطيط العمالة

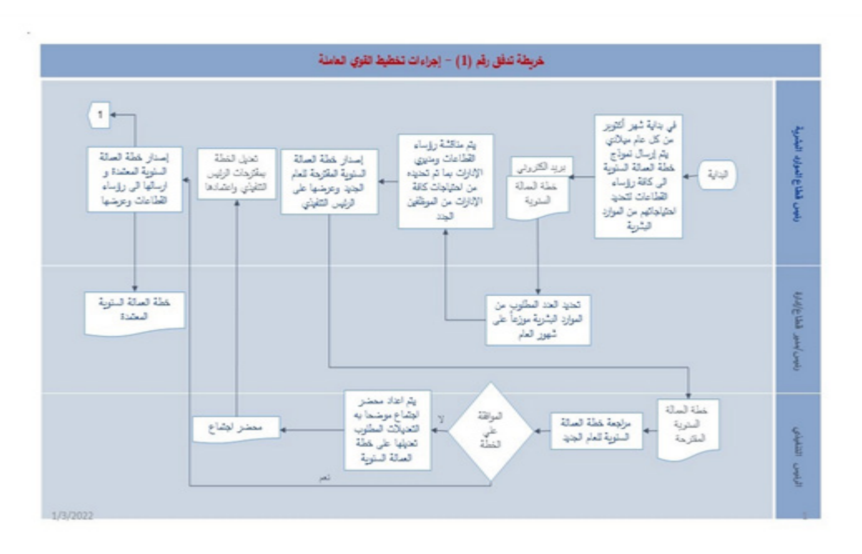
معدل الإحلال والتعيين المفاجئ

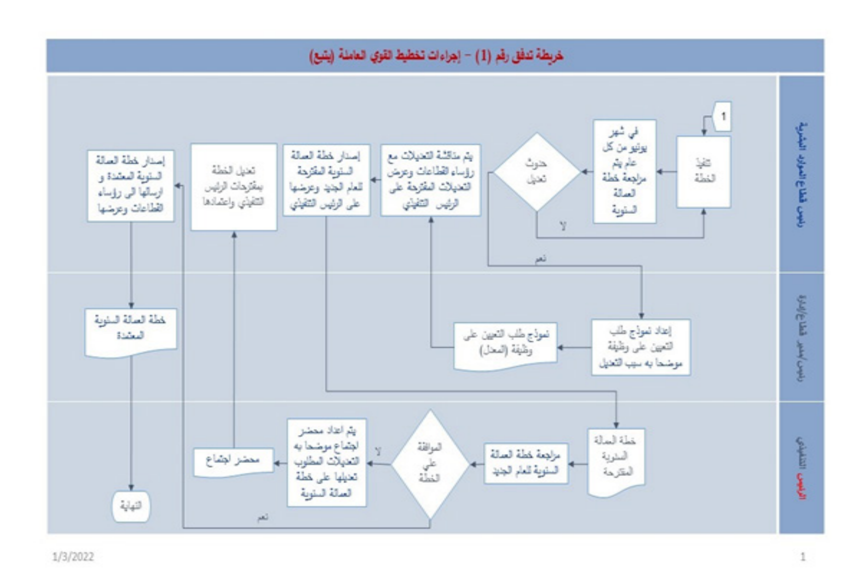
ومن المصاعب التي تواجه الموارد البشرية في تخطيط العمالة هو تحديد حجم تسرب العمالة Attrition or Turn Over Rate خلال العام وبالتالي تكلفة توظيف عمالة بديلة وتدريبها وخلافه. تغييرات الحالة المفاجئة مثل إستقالة أو نقل أو وفاة عاملين وحصول بعضهم على إجازات بدون آجر والحمل والولادة ورعاية الطفل والمرض الطويل والإستدعاء للتجنيد، كلها تربك تربك عملية تخطيط العمالة.

كما أن تعاقد الشركة على مشروعات جديدة خارج الخطط السنوية دون إحاطة الموارد البشرية، وبعضها يحتاج عمالة كثيفة

مثل الحرفيين والعمال أو وظائف تحتاج وقت لتوظيفها، فيضطر مسئول التوظيف بعقد مقابلات سريعة ويضطر لتعيين البعض دون المستوي المطلوب.

وفي المقابل خريطة تدفق تخطيط العمالة Workforce Chart Planning Process Flow (شكل رقم (١)





الفصل الثالث – تحليل الوظائف

موريس فيلتس، عالم النفس الروسي هو أول من أستخدم التحليل الوظيفي عام ١٩٢٢ لإختيار موظفين لشركة سيارات Trolly Car.

تعريف التحليل الوظيفي

في رأي Strauss and Sayles (١٩٧٧)، يتكون التحليل الوظيفي من جزأين، بيان العمل الذي يتعين القيام به (الوصف الوظيفي) والمهارات والمعرفة التي يجب أن يمتلكها أي شخص يشغل الوظيفة (مواصفات الوظيفة). كما وصف Dale Yoder (١٩٨٣) التحليل الوظيفي بأنه "عملية تدرس فيها الوظائف لتحديد المهام والمسؤوليات وتشمل علاقاتهم بالوظائف الأخرى، والظروف التي تحيط بأداء العمل، وقدرات الموظفين المطلوبة لأداء مرضٍ».
ولم يختلف كثيرا تعريف ماتيس وجاكسون (١٩٩٩) للتحليل الوظيفي وهو «طريقة منهجية لجمع وتحليل المعلومات حول المحتوى والمتطلبات البشرية للوظائف وأيضا السياق الذي يتم فيه أداء الوظائف»، أو تعريف Dessier (٢٠٠٥) بأنه «الإجراء الذي يحدد من خلاله محلل الوظيفة واجبات المناصب المختلفة في المنظمة وخصائص الأشخاص لتوظيفهم»، أو Gary Dessler، بأنه «الإجراء الذي يتم لتحديد واجبات ومهارات الوظيفة ونوع الشخص الذي يجب تعيينه عليها» (رائد الأعمال العربي، ٢٠٢٢).
التحليل الوظيفي Job Analysis هو عملية منهجية لتحديد وتفصيل واجبات ومهام وظيفة معينة وشرح متطلباتها وأهميتها مقارنة بباقي الوظائف على الهيكل التنظيمي للشركة. وتحديد محتوي الوظيفة من حيث الأنشطة والخصائص الرئيسية. يعتبر التحليل الوظيفي من أهم وظائف الموارد البشرية وهو المرحلة التحضيرية لكتابة التوصيف الوظيفي ويشمل توصيفا دقيقا لخصائص ومهام عمل الوظيفة Job Description والمواصفات

المطلوبة في شاغل الوظيفية من حيث القدرات العقلية والبدنية والمؤهلات والمهارات السلوكية والفنية Job Specifications. \



وتجمع البيانات من عدة مصادر منها المقابلات والإستبيانات والملاحظات، ونؤكد أن الحكم يكون على الوظيفة وليس شاغلها للمساعدة في عمليات التوظيف والإختيار ووضع معايير الآداء والإحتياجات التدريبية. (التحليل الوظيفي، ٢٠٢٢)

التحليل الوظيفي ينتج لنا الأتي:

١ــــــالتوصيفات الوظيفية Job Description

٢ــــــتقييم وتسعير الوظائف Job Specification

ويستخدم تحليل الوظائف كمرجع هام لعدة أنشطة بالموارد البشرية. يساهم في تطوير الهيكل التنظيمي للشركة بتحديد الوظائف التي سيتكون منها ثم عملية تخطيط الموارد البشرية، وتحديد إحتياجات الشركة من العمالة والأعداد المطلوبة، كما يساهم في التوظيف والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والمسارات الوظيفية والترقية وخطة إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي وتقييم (تسعير) الوظائف التي يبني عليها هيكل الآجور.

طرق تحليل وتصميم الوظائف

أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام (ويطلق عليها أحياناً

أعباء أو مسؤوليات أو إختصاصات) وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة. ويبدأ الامر في تحليل الوظيفة بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة، والتي تؤدى داخل الوظيفة. وهذه الأنشطة قد تكون إستقبال معلومات ومستندات، وإشعارات، وأوامر، وتوجيهات، وقد تكون تصرفات ذهنية مثل التقدير، والتفكير، والحساب، والتحليل، وقد تكون غير ذلك من عشرات التصرفات والأفعال اللازمة لأداء العمل. وينتقل الأمر أيضاً إلى جمع معلومات عن علاقة الوظيفة بباقي الوظائف الأعلى والأدنى والمساوية لها، وظروف العمل في هذه الوظيفة، والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، ومتطلبات شغلها. (د. أحمد ماهر، ٢٠١٤)

الهدف من تحليل الوظائف

إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة لأداء أنشطة الموارد البشرية. ونوضحها كالتالي:

تعريف الموظف بمهام عمله

يساعد التحليل الوظيفي وبطاقة الوصف الوظيفي في تعريف الموظف بمهام عمله، وتوقعات الشركة عن مستوي الأداء المطلوب.

تصميم العمل

يساعد في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، وتحتوي على هوية واضحة، وتوفر الإحساس بالمسؤولية، والتخصص وتقسيم العمل.

الاختيار

يوفر بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعلى الشركة أن تبحث عن هذه المواصفات

في المتقدمين للوظيفة، وتصفيتهم بناءً على مدى توفر هذه المواصفات فيهم.

تقييم الوظائف

بناءً عليه، تحدد أهمية الوظيفة النسبية (أو قيمتها) داخل الشركة، والتعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.

تقييم أداء العاملين

يوفر بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة، وكفاءة ومستوي الأداء الذي يقيم الرئيس المباشر به شاغل الوظيفة ويترتب على ذلك إستحقاق الحوافز والمكافآت من عدمه.

التدريب

إذا تبين أن هناك فجوة بين مهارات شاغل الوظيفة ومواصفات الوظيفة، فيملئ هذا الفراغ بالتدريب.

تحديد الاحتياجات من العمالة

يتحدد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة. وبقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة، يتحدد عدد العاملين المطلوبين وهو ما يسمي ب Workload Analysis.

الترقية والنقل

يتقرر نقل الموظف أو ترقيته استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة من جهة لأخرى.

التطوير التنظيمي

يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي

بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.

من يقوم بتحليل العمل؟

طبقاً للمفهوم المتبع في هذا الكتاب، فإن هناك تعاوناً مشتركا بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المنظمة. وبصفة عامة يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو الذي يخطط وينسق العمل ويشرف على تنفيذه ويقوم بإخراجه في الشكل النهائي.

وعند القيام بتحليل، وتصميم، وتوصيف العمل لابد من توخي الدقة فيمن سيقوم بذلك. وقد يقوم بذلك مدير الموارد البشرية، ومستشار خارجي، أو لجنة مشتركة بينهما. وأياً كان الوضع، فيجب أن تتوافر فيهم المؤهلات والمعرفة المناسبة. والخبرة السابقة لذلك، والسلطة الكافية لجمع البيانات، والعلاقة الجيدة مع المديرين والعاملين لجمع البيانات وتحليلها، ومراجعتها. كما يجب أن تتوافر الشخصية القوية لإقناع الإدارة العليا بنتائج التحليل وتصميم الوظائف وتوصيفها.

والبيانات المطلوبة عند القيام بالتحليل الوظيفي منها (إسم الوظيفة - التبعية التنظيمية – الواجبات – السلطات والمسئوليات – الإشراف – طبيعة القرارات - التقارير المرتبطة بالوظيفة - ظروف العمل – الأخطار المحيطة بالوظيفة - المتطلبات الذهنية والعضلية – المؤهلات والخبرات والمهارات الفنية والسلوكية – التدريب).

تحديد أسلوب جمع البيانات

تتعدد أساليب جمع البيانات، ولكن هناك أربعة أساليب

رئيسية يمكن إستخدامها، ويمكن الجمع بينها في نفس الوقت وهي:

ـ المقابلات الشخصية.
ـ الملاحظة المباشرة.
ـ نماذج الاستقصاء.
ـ فحص سجلات الأداء.

وسنعرض فيما يلي لهذه الأساليب بشيء من التفصيل.

أولاً: المقابلات الشخصية

يعد أكثر الأساليب شيوعاً وإستخداماً، وذلك لأنه يتيح التعرف على جميع جوانب أداء الوظيفة الفنية والسلوكية، ويتميز بعدة مزايا:

١ـ يظهر الأنشطة وعلاقات العمل الخفية مع أطراف عديدة والتي لا يوضحها الهيكل التنظيمي.

٢ـ يعبر من خلالها شاغل الوظيفة عن آرائه بحرية كاملة، وإظهار جوانب من الوظيفة يصعب كتابتها ولكن يسهل التحدث عنها.

وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات الشخصية :

ـ المقابلات الفردية التي تتم مع كل شاغل وظيفة على حدة.
ـ المقبلات الجماعية مع عدد من شاغلي نفس الوظيفة.
ـ المقابلات مع المشرفين وتتوافر لديهم معرفة كاملة بمهام الوظيفة.

ما هي المشاكل المتعلقة بالمقابلات الشخصية؟

تكمن المشكلة الرئيسية في «تحريف المعلومات» التي يقدمها شاغل الوظيفة عن مهام عمله، وهذا التحريف قد يكون ناتجاً عن أحد أمرين هما:

ـ سوء فهم الشخص للأسئلة، أو لواجباته ومسؤولياته.

ـ الرغبة في المبالغة في الواجبات والمسؤوليات بغرض تضخيم العمل أو الوظيفة. فغالباً ما يكون التحليل الوظيفي مقترناً بإعادة هيكلة ا الوظائف أو إعادة النظر في هيكل الأجور والحوافز، فيسعي شاغل الوظيفة لإظهار مساهمات الوظيفة بشكل مبالغ فيه، إعتقاداً منه أن هذا سيترجم إلى أجر أو حوافز ومكافآت أعلي.

كيف يتم إدارة المقابلة؟

يشترط لنجاح المقابلات أن يقوم بها أفراد أكفاء مدربون ويخطط لها بشكل مسبق، وأن يكون القائم بالتحليل الوظيفي على درجة عالية من اللباقة والمرونة والإستماع الجيد. ومن الأسئلة الشائعة لتلك المقابلات:

ـ ما هي الواجبات الرئيسية لوظيفتك؟ ماذا تفعل بالضبط؟
ـ ما هي الأماكن (أو مواقع العمل) التي تمارس وظيفتك فيها؟
ـ ما هي الأنشطة التي تشارك فيها؟
ـ ما هي الإجراءات التي تشملها هذه الأنشطة؟
ـ ما هي المسؤوليات الملقاة على عاتقك؟
ـ هل هناك أخطار عمل تتعرض لها؟
ـ ما هي ظروف العمل المادية التي تتعرض لها؟
ـ ما هي الوظائف التي تتعامل بها داخل الشركة؟ ونوع الاتصال؟
ـ هل تقوم بالاتصال بجهات خارج الشركة؟ وما نوع هذا الاتصال؟
ـ ما هي الأنشطة الموسمية التي تقوم بها؟

وهناك إعتبارات تؤخذ في الحسبان عند عقد هذه المقابلات وهي:

١ـ أن يتم التعاون بين القائم بالمقابلة والرئيس المباشر في تحديد الأفراد ذوي الخبرة في الوظيفة ممن يتسم بالموضوعية

في وصف مهام العمل.

٢ـ تكوين علاقة ودية وسريعة مع شاغل الوظيفة، وشرح الغرض من المقابلة، بأسلوب سهل وشيق.

٣ـ الإعداد الجيد للمقابلة، يتضمن الأسئلة مع ترك مسافة لتدوين الإجابات، ومساحة كافية من الوقت لشاغل الوظيفة للتعبير عن رأيه وشرح مهام العمل، وتوجيه سؤالاً عاماً في نهاية المقابلة عما إذا كانت هناك بعض النقاط التي لم تغط في المقابلة.

٤ـ ترتيب الواجبات من حيث الأهمية أو حسب تتابع الأنشطة الزمني.

٥ـ بعد انتهاء المقابلة، يجب مراجعة البيانات مع الرئيس المباشر.

ثانياً: الملاحظة المباشرة

يعتبر أسلوب الملاحظة المباشرة من أفضل وسائل جمع بيانات التحليل، خاصة في الوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها، مثل عمال الإنتاج أو التجميع وغيرها من الأعمال البدنية، أما الأعمال التي تتكون من أنشطة لا يمكن قياسها (كأعمال المحاماة أو التصميم)، فإن هذا الأسلوب لا يصلح لجمع بيانات عن تلك الوظائف. وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب مع أسلوب المقابلة الشخصية.

وهناك طريقتان لتطبيق أسلوب الملاحظة مع المقابلة ا لشخصية .

الطريقة الأول: يقوم أخصائي التحليل بتسجيل الملاحظات عن أسلوب أداء وسلوك الفرد في دورة زمنية كاملة (دقيقة/ ساعة/ يوم/ أو أكثر)، بعدها يعقد مقابلة شخصية يوضح

فيها شاغل الوظيفة الآتي:
ـ شرح المهام التي لا تكون واضحة لأخصائي التحليل.
ـ توضيح الأنشطة التي لم يلاحظها أخصائي التحليل.
الطريقة الثانية: يستفسر أخصائي التحليل عن بعض الأنشطة التي يقوم بها أثناء تأديته لعمله مع ملاحظة أسلوب وسلوك تأدية العمل في ذات الوقت. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر بيانات فورية عن العمل، وعن سلوك القائم به، كما أن درجة صدق البيانات تكون عالية، لأنها مستقاه من خلال الملاحظة للسلوك الفعلي.
وهذا الأسلوب لا يصلح إلا في حالة جمع بيانات عن أعمال يدوية ولا يصلح للأعمال المكتبية أو الأعمال التي تتطلب مجهوداً ذهنياً.

ثالثاً: فحص سجلات الأداء
يسجل شاغل الوظيفة الأنشطة اليومية التي يقوم بها بنفس التسلسل الزمني. وهذا الأسلوب يوفر صورة كاملة عن الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة، مع عقد مقابلة شخصية كمكمل لجمع البيانات، إلا أنه لا يمنع من المبالغة في بعض الأنشطة وإخفاء الاخري. فيجيب أن تراجع البيانات مع الرئيس المباشر للتحقق منها.

رابعاً: نماذج الاستقصاء Questionnaires
يستوفي شاغل الوظيفة نموذج إستقصاء يحتوي على عدد من الأسئلة، بحيث تصف واجبات ومسؤوليات الوظيفة. وينبغي على أخصائي التحليل أن يهتم أولاً بإعداد القائمة والتي تأخذ أحد الشكلين التاليين:
الأول: تصمم القائمة من عشرات المهام والأنشطة، ويطلب

من شاغل الوظيفة أن يضع علامة (✓) أمام المهمة التي يقوم بها، وأن يحدد الزمن المستغرق في أداء كل مهمة.
الثاني: تصمم القائمة وتتضمن عدداً من الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة حول الواجبات والمهام الرئيسية، ومن أمثلة هذه الأسئلة:
وتتميز قوائم الاستقصاء بأنها توفر وسيلة جمع معلومات سريعة، وتتناسب مع حالة جمع البيانات من أعداد كبيرة من شاغلي الوظائف، كما أنها وسيلة قليلة التكلفة، وتصلح لأغراض كثيرة بخلاف أغراض التحليل، منها على سبيل المثال أغراض التوظيف، والاختبارات السيكولوجية.
مصادر الخطأ في تحليل الوظائف:
الأخطاء التي تؤدي إلى تقليل كفاءة هذا المشروع هي:
١ـ عدم ملاءمة الوظائف المختارة للتحليل.
٢ـ اختلاف إجابات شاغلي الوظائف تجاه الأسئلة الموجهة إليهم.
٣ـ التغير في بيئة العمل.
٤ـ التغير في سلوك شاغل الوظيفة.
وفيما يلي نلقي الضوء على كل من هذه المصادر.

عدم ملاءمة الوظائف المختارة للتحليل:
يحدث من خلال إخفاق أخصائي التحليل في ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة بوسيلتي الملاحظة والمقابلة الشخصية، وعدم القدرة على تحديد الغرض العام من الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى. كذلك إخفاق شاغل الوظيفة في توضيح مهام عمله، وتعمده المبالغة أو إخفاء بعض الأنشطة.

إختلاف الإجابات:
الحصول على إجابات غير دقيقة من شاغل الوظيفة والرئيس المباشر عن الوقت المناسب لتنفيذ مهمة ما ويرجع ذلك إلى اختلاف تقدير كل منهم لأهمية النشاط الذي يقوم به أو المبالغة في قيمة مهمة معينة.

التغير في بيئة العمل:
عندما تتغير بيئة وظروف العمل من إستخدام الطرق التقليدية إلى إستخدام طرق حديثة. وكمثال عندما يتغير أسلوب العمل في قسم الحسابات من إعداد الدفاتر وتجميع وترحيل الحسابات من الأسلوب اليدوي إلى إستخدام الحاسب الآلي. يترتب عليه تغيير في أسلوب الأداء نفسه، وبالتالي يستوجب تغيير وصف الوظيفة.

درجة إجادة الموظف لمهام الوظيفة
أختيار أفراد لا يجيدون أداء مهام الوظيفة، سيجعل التحليل الوظيفي غير مكتمل ولا يعبر عن الواقع (د. أحمد ماهر، ٢٠١٤).

طرق تحديد أعداد العمالة
وهناك العديد من الطرق Methodologies لتحديد عدد العمالة التي تحتاجها الشركة ومنها: تحليل الوظائف Job Analysis والتي ينتج عنها التوصيفات الوظيفية Job Descriptions وكذلك تقييم أو تسعير الوظائف Job Evaluation. ونذكر أمثلة لبعض طرق تحليل الوظائف ومنها:

تحليل أعباء العمل
تحليل أعباء العمل أوWorkload Analysis وهي تعمل من خلال المدة المتوقعة لتحقيق العمل وتحدد كافة مهام العمل

داخل الإدارة والفترة الزمنية لكل منها X إجمالي عدد المعاملات وتقسيمها على اليوم والشهر والسنة. يمكن إعادة تقسيمها لتحديد عدد العمالة المطلوبة لإنجاز العمل.

التحليل بالمعدل

التحليل بالمعدل أو النسبة Ratio Analysis يتم من خلالها تصور العدد المطلوب من العمالة لخدمة عدد معين من العملاء أو عدد معين من العاملين. مثال: موظف خدمة عملاء واحد لكل ٥٠ عميل باليوم في ضوء أن المعاملة داخل الشركة أو البنك لا يجب أن تتخطي ٦ دقائق مثلا. كذلك عدد موظفي الموارد البشرية يعتمد على هذا النوع من التحليل فيكون:

موظف لكل ١٠٠ موظف في شركة تعتمد على أنظمة آلية fully automated أو

موظف لكل ٧٥ موظف في شركة تعتمد على أنظمة شبه آلية semi-automated

موظف لكل ٥٠ موظف في شركة تعتمد على أنظمة يدوية.

تحليل عدد المعاملات

تحليل Transactional Analysis يعتمد على عدد معاملات الوظيفة والوقت التي تحتاجه وتقسم قيمة الوقت على الوقت المتاح مثلا ٤٨ ساعة بالأسبوع ثم بالشهر والسنة ومن خلال هذا التحليل يحدد بدقة عدد العمالة على تلك الوظيفة خلال العام، كذلك المعاملات أو مهام العمل العرضية أو المشروعات الغير متجددة حتي تكون التحليلات دقيقة.

الفصل الرابع - التوظيف

يعرف التوظيف Recruitment على أنه كل العمليات التي تسبق تعيين المرشح على وظيفة بالشركة والأنشطة التي تبذل للحصول على مرشح يتناسب مع الوظيفة Job Fit ومتطلبات ثقافة الشركة Organizational Fit. وتبدأ بخطة التوظيف Recruitment Plan كجزء من خطط الموارد البشرية. وتعتمد أنشطة التوظيف على محاور عدة تساهم في نجاحها وتحقيق المراد منها وسنأتي عليها بالتفصيل. نبدأ أولا بالسمات والصفات والمهارات والخبرات والشهادات المطلوبة لمحترفي التوظيف Recruiters .

أولا: يجب أن يمتلك مسئول التوظيف مهارة إجراء المقابلات Interviewing Skills وتتم من خلال مراكز تدريب مختلفة ومن أشهرها شهادة DDI والتي تقدم برنامج ®Targeted Selection STAR - وهو أول برنامج تدريب عن المقابلات السلوكية. ثم تطورت البرامج وقدمت أنواع جديدة أشهرها حاليا البرامج المبنية على تقييم القدرات CBI or Competency Based Interviewing Skills.

وهذه البرامج التدريبية تحسن كثيرا من قدرات القائم بالمقابلة Recruiter Capabilities Evaluation وتقلل من أخطاء الإختيار wrong selection ومنها إختيار مرشح بمواصفات أعلي من قدرات الوظيفة Overqualified أو أقل Underqualified والآمرين كليهما ضار بمصلحة الشركة والموظف على السواء. فالموظف الآعلي مهارة وخبرة من الوظيفة سيترك الشركة في وقت ما، وأما الأقل مهارات وقدرات فسيصبح عبئا يؤثر سلبا في أداء الوظيفة والادارة التي يعمل بها طالما بقي بالشركة.

ثانيا: يجب أن يكون لمسئول التوظيف القدرة على التمحيص السريع scanning للسير الذاتية التي تصله، فهناك المئات وأحيانا الآلأف من السير الذاتية التي تصل للشركة عبر الايميل أو من خلال

حضور المرشحين walk-ins أو مواقع التوظيف التي تشترك بها الشركة، أو من خلال ترشيحات العاملين Referrals، فلن يستطيع أخصائي التوظيف قراءتها وتقييمها كلها.

ثالثا: يفضل أن يمتلك محترف التوظيف الثقة والحضور (الكاريزما) مثل مقدمي البرامج التليفزيونية حتي يستطيع محاورة وتقييم المرشحين للوظائف، ويكون مقنعا لهم بدرجة كبيرة، يمكنه قراءة ما بين السطور والقدرة على ترجمة لغة الجسد body language خلال المقابلة لعمل تقييم واقعي يخرج بنتيجة جيدة تساعد في قرار الإختيار.

رابعا: ينبغي أن يمتلك الفراسة والقدرة على الحكم على الشخصيات وإستنباط الحقائق أو الإدعاءات فيما يعرض عليه في السيرة الذاتية وخلال المقابلة من شهادات وخبرات ومهارات سلوكية وفنيه من قبل المرشح حتي يتم الحكم عليه بشكل مبدئي بأنه «يصلح أو لا يصلح» للوظيفة.

خامسا: يجب أن يمتلك مهارات التواصل اللغوية سواء باللغة العربية أو باللغة الإنجليزية، فالقدرات اللغوية ضرورة هامة جدا والمظهر والثقة ودرجة نقاء الصوت ووضوحه وقوة السمع والتواصل بلغة الجسد والعين والقدرة على إحداث نوع من الطمأنينة والراحة للمرشح حتي يتمكن من إخراج كل ما لديه خلال المقابلة. عادة ما تبدأ المقابلات بما يسمي Ice Breaking أو ذوبان الجليد والذي من خلاله يشعر المرشح بالراحة والتواصل الفعال مع القائم بالمقابلة ويستطيع الأداء خلال المقابلة بمنتهي الراحة ودون توتر.

سادسا: يفضل بالطبع أن يكون القائم بالمقابلة على دراية بإختبارات تقييم الشخصية Psychometric Testing والتقييمات النفسية الآخري التي تساعد على تقييم المرشح بشكل إحترافي قائم على أسس ومعايير علمية.

مراحل التوظيف:

أولا: سياسة التوظيف

هناك ضرورة لوجود سياسة توظيف Recruitment Policy تحدد كافة الإجراءات والعمليات والأدوار والنماذج المعتمدة التي تنفذ من خلالها السياسة. وتشتمل تلك السياسة على Process Flow Chart أو خريطة تدفق الإجراءات ومن هذه النماذج على سبيل المثال :

- نموذج طلب التعيين Recruitment Request or Requisition
- نموذج طلب التوظيف Application Form
- نموذج المقابلة التليفونية Phone Screening Form
- نموذج تقييم مرشح Applicant Assessment Form
- نموذج مراجعة تاريـخ الموظف Employee Reference Check
- نموذج العرض الوظيفي Job Offer
- نموذج الموافقة على تعيين موظف Approval to Hire
- نموذج عقد العمل Employment Contract
- نموذج سرية المعلومات Confidentiality Agreement

ثانيا: خطة التوظيف السنوية:

تبدأ عمليات التوظيف بخطة العمالة السنوية وأحد أعمدتها خطة التوظيف Recruitment Plan ويتم ذلك في الربـع الآخير من السنة الميلادية من خلال تجميع طلبات وإحتياجات التوظيف للعام القادم وطلبات شغل الوظائف Recruitment Requests في ضوء الآتي:

- وفاة موظف أو إحالته للتقاعد
- زيادة أعباء العمل وطلب أعداد إضافية من العمالة.
- مشروعات جديدة New Projects
- تنقلات داخلية Internal Transfers وشغر بعض الأماكن

ـ إستحداث وظائف على الهيكل التنظيمي.
ـ ترقيات

يقوم مدير التوظيف بعمل اجتماعات لتحليل إحتياجات القطاعات من الوظائف، ثم عمل مسودة خطة التوظيف وتشمل الوظائف وأعدادها ومستوياتها الوظيفية والرواتب والمزايا ومتطلباتها من أدوات وخدمات. وتراجع إحتياجات الوظائف مع رئيس القطاع المختص ورئيس قطاع الموارد البشرية وتحول خطة التوظيف للتطوير المؤسسي وادارة الآجور والمزايا لتحديد آجر الوظائف المطلوبة حسب هيكل الآجور المعتمد بالشركة.

كما نحتاج دراسة متوسطات الرواتب بالسوق للوظائف المستحدثة من خلال إستبيانات الرواتب Salary Surveys وتجهيز التوصيف الوظيفي Job Description لها وتحديد إحتياجاتها من أدوات ومواد ومكاتب ونقل ثم إعداد تقدير مبدئي لتكلفة خطة التوظيف للعام الجديد. بعدها تعرض خطة التوظيف على الرئيس التنفيذي للمراجعة والإعتماد النهائي، ثم التنفيذ بالتنسيق مع الرؤساء المباشرين.

ثالثا: وسائل التوظيف

هناك العديد من الوسائل التي يستعملها أخصائيو التوظيف لتجهيز أكبر عدد ممكن من المرشحين ومنها ما يلي:

قاعدة بيانات المرشحين

يجب بناء قاعدة بيانات Candidates Database للمرشحين على الوظائف الشاغرة أو المتوقع شغورها بالمستقبل أو في حالة شغر إحدها بشكل مفاجئ. وبعض أخصائيو التوظيف يقوموا بالتواصل مع هؤلاء المرشحين وتقيمهم مبدئيا قبل تسجيلهم بقاعدة بيانات المرشحين توفيرا للوقت وتسجيل الجاهزين فقط.

الإعلان عن الوظائف

تعلن عن الوظائف Job Advertisement أو Job Ads بالوسائل التقليدية كالجرائد والمجلات والتي بدأت في الإندثار، إلا أن بعض الشركات تفضل الإعلان عن طريقها لجذب أكبر عدد ممكن من المرشحين خاصة أنه لازال للمجلات والجرائد الكثير من المتابعين وتحديدا التي تصدر في أيام العطلات مثل الجمعة والسبت. وتلجأ الشركات لهذه الوسائل لتحقيق منفعة مزدوجة، منها الإعلان عن الوظائف الشاغرة وعمل إعلان تجاري ترويجي عن الشركة في جرائد يتابعها الملايين، هي إعلانات مكلفة للغاية. ومردودها غير مؤكد خاصة أن معظم الشباب يتواجد على منصات آخري وتخاطبها وسائل التواصل الاجتماعي أكثر من الجرائد المطبوعة.

موقع الشركة الرسمي

هناك مرشحين يتقدمون من خلال الموقع الرسمي للشركة Official Website وهناك أيقونة Icon تحت مسمي Jobs or Careers لاستقبال طلبات التوظيف Application Forms ويتم ربطها بالبريد الإلكتروني الخاص بالتوظيف. ويتنوع نشاط التوظيف على الموقع بداية من إستقبال طلبات التوظيف الي تحويل الموظف لمواقع تقييم Assessment Tools ترتبط بموقع الشركة كفلترة مبدئية للمرشحين Filtration مما يقلل من وقت وجهد أخصائيو التوظيف وعمل الفلترة بشكل آلي مما يدعم المساواة بين المرشحين والشفافية لعملية التوظيف. وهناك مواقع عديدة تقوم بالتقييم الالي للمرشحين.

مواقع التوظيف

تشترك الشركة بمواقع توظيف Recruitment Websites مختلفة سواء مدفوعة الآجر أو المجانية مثل Wuzzuf, Bayt, ArabRec, AmCham, Linked-in والتي تتيح للشركات الحصول على العديد من المرشحين سواء بفلترة المرشحين على الوظائف

التي تعلن عنها الشركة أو بالبحث على قاعدة المرشحين المتاحة.

تسليم طلبات التوظيف باليد

ويسمي Walk-ins وهي وسيلة آخري للحصول على مرشحين حيث يحضر طالب الوظيفة لموقع الشركة وتسليم السيرة الذاتية الخاصة به لادارة الموارد البشرية. وأحيانا يقوم أخصائي الموارد البشرية بعمل مقابلة مبدئية لتقييم المهارات والخبرات وحفظ السيرة الذاتية على قاعدة البيانات.

الترشيحات من الزملاء

تقديم مرشحين عن طريق الزملاء Referrals من أقوي وسائل الترشيح حيث أن الزملاء يعلمون جيدا بيئة العمل واحتياجاتها وان كان المرشحين يتناسبون مع ظروف العمل ومتطلباته أم لا. بعض الشركات تقدم مكافأة ترشيح Referral Award وهي مكافأة مالية تكون ضمن سياسة التوظيف ويمنح الزميل الذي قام بعملية الترشيح مكافأة مالية مقابل ترشيحه شريطة مثلا أن يجاوز المرشح فترة الإختبار ويثبت إستحقاقه للوظيفة.
وشركات آخري ترفض هذه السياسة خوفا من تحزبات وولاءات العاملين ما يضر بمصلحة الشركة وتمنع تعيين الأقارب حيث أنه غالبا ما تكون هناك صلة بين المرشح والموظف الذي رشحه سواء صلة قرابة أو علاقة صداقة مما قد يتعارض مع مصالح العمل Conflict of Interest فيفضل التعيين من غير دائرة معارف العاملين.

الإستقطاب المباشر للمرشحين

وهو ما يسمي Head Hunting إحدي وسائل التوظيف ويتم من خلال تواصل أخصائيو التوظيف بمرشحين من شركات منافسة أو مشابهة لنشاط الشركة. وهي وسيلة فعالة للغاية حيث أن هؤلاء المرشحين أكثر إستعدادا لقبول العرض إن كان متميزا ولا يأخذون

وقتا طويلا في التأقلم مع بيئة العمل حيث أنهم غالبا ما يقومون بنفس الدور الوظيفي في الشركة الآخري.
يقوم أخصائي التوظيف بالتواصل المباشر مع المرشح وعرض الوظيفة وشرح الآجر والمزايا والتحقق من راتبه الحالي والمتوقع ومدي رغبته في الإنتقال، عن طريق تقييم تليفوني Phone Interview وهي مقابلة تليفونية تستطلع رغبة المرشح وتجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي قد تنبأ عن توافق رغبة المرشح مع متطلبات الوظيفة. إذا إستشعر أخصائي التوظيف ذلك، يقوم بطلب السيرة الذاتية وعرضها على الرئيس المباشر للوظيفة لعقد المقابلة الفنية Technical Interview أو المقابلة المزدوجة Panel Interview والتي تجمع مدير التوظيف مع الرئيس المباشر .

معارض ومنتديات التوظيف

تشترك الشركات عادة في بعض معارض أو ملتقيات التوظيف Employment or Job Fairs التي تنظمها شركات تسويق وتنظيم المناسبات Events Management أو شركات إستشارات إداية أو مدارس دولية وجامعات التي تقدم فرص أو منح للتدريب الصيفي للطلبة summer training or internships وكذلك لإتاحة فرص عمل للخريجين Alumni سواء كانت جامعات خاصة أو حكومية.
وهو توجه عام للجامعات لدعم المنتسبين إليها طلبة وخريجين. وعادة ما تكون تلك المنتديات في أماكن واسعة أو بعض الفنادق وأحيانا online كما حدث في فترة انتشار فيروس كوفيد ١٩ حيث كان معظم أو كل المنتديات على شبكة الانترنت الدولية. ومردود تلك المنتديات كبيرا حيث تستفيد الشركات من تدعيم قاعدة المرشحين المحتملين وكذلك وجود أعداد كبيرة من المتقدمين حضرو بشخوصهم لمعرض التوظيف وربما يتم تقييم المرشحين

on the spot بشكل مبدئي لتصنيف السير الذاتية لهم توفيرا للوقت والجهد.
وتؤدي تلك الملتقيات دورا دعائيا في حالة أن الشركة تشترك بالرعاية الماسية أو الذهبية أو الفضية Platinum or Golden or Silver Sponsorship للمؤتمر وهذا الإشتراك يكون دعائيا ترويجيا في المقام الأول للشركة والمساعدة في عمل Employer Branding وبذلك تتحقق فائدة مزدوجة من البحث عن مرشحين للوظائف الشاغرة بالشركة والترويـج للعلامة التجارية وسط الشركات المنافسة أو الشركات التي تشترك في المؤتمر وكذلك الإعلان عن المؤتمر في كافة وسائل الإعلام والذي يكون من خلال الشركة الراعية للمؤتمر.
وعادة ما يحضر نيابة عن الشركة موظفي التوظيف والعلاقات العامة أو التسويق بالزي الرسمي مع بطاقة التعريف Identification Card ولوجو الشركة وكل ما يدعم الترويـج لها من بروشورات وبانرات و roll-ups ربما تعرض منتجات الشركة وتاريخها والرؤية والرسالة والقيم المؤسسية لإحداث أنطباعا جذابا للمرشحين والمتقدمين للوظائف.

إعلانات التوظيف الداخلي

من وسائل التوظيف التي تلجأ إليها الشركات أولا هو الإعلان الداخلي عن الوظائفInternal Job Postings وذلك لتحقيق مباديء المساواة وإتاحة الفرص للموظفين من داخل الشركة لتحقيق رغباتهم في حالة توافقت متطلبات الوظيفة مع خبراتهم ومهاراتهم الفنية والادارية المطلوبة.
فهناك الكثير من الشركات التي تتبني في سياسة التوظيف الخاصة بها وإستراتيجياتها مبدأ الترقية (شغل الوظائف) من الداخل Promotion from Within Policy والتي تدعم ولاء العاملين وتتيح لهم فرص شغل أو الترقة على الوظائف المتاحة لتشبغ

طموحات بعضهم وتوقف الرغبة فيي مغادرة الشركة في حالة إغلاق المجال نحو التحرك العرضي أو الطولي داخل الشركة.

شركات التوظيف

الإستعانة بشركات التوظيف Recruitment Agencies ويكون ذلك في حالات الوظائف الصعبة والمتخصصة جدا حيث أن بعض هذه الشركات تتخصص في نوع معين من الوظائف مثل الطبية أو الهندسية مثلا ولديها قاعدة مرشحين هائلة. كذلك تلجأ الشركات لوكالات التوظيف في حالة الحاجة لتعيين إحدي الوظائف التنفيذية الكبري مثل الرئيس التنفيذي أو رئيس قطاع الشئون المالية مثلا حيث يكون لدي تلك الشركات قاعدة مرشحين قوية سبق تقييمهم وابداء الرغبة في التحرك.

كما يستخدم Head Hunting وهو التواصل من خلف الستار عن طريق وكالة التوظيف مع قيادة من شركة منافسة وفي البداية لا يتم الكشف عن هوية الشركة للمرشح ولكن يتم كشف التفاصيل في المراحل المتأخرة من التقييم والموافقة المبدئية. والتواصل الكامل مع المرشح يكون عن طريق شركة التوظيف والتي تتعاقد على نسبة مقررة قانونا من قيمة العقد السنوي للمرشح في حالة إختياره وبعد مرور فترة الإختبار. وفي حالة فشله في الإستمرار، تلتزم شركة التوظيف بإستبداله بمرشح آخر دون رسوم إضافية.

رابعا: إجراءات التوظيف

تبدأ خطوات التوظيف Recruitment Procedures بمراجعة الهيكل الوظيفي المعتمد وأعداد العمالة. تتقدم الإدارة الراغبة بطلب توظيف Recruitment Request or Requisition لإدارة الموارد البشرية بتفاصيل الوظيفة والعدد المطلوب معتمد من الرئيس التنفيذي، والأسباب تكون نتيجة إستحداث وظيفة جديدة على الهيكل التنظيمي أو زيادة عدد الوظائف نتيجة مشروع جديد أو زيادة أعباء العمل أو إحلال وتبديل على ظيفة

Replacement نتيجة إستقالة أو وفاة أو ترقية شاغلها.
في ضوء شروط الوظيفة، تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة الإعلان عنها ومراجعته مع الرئيس المباشر قبل الإعلان سواء الداخلي Internal Job Posting أو الخارجي External Job Posting. وتتلقي طلبات التوظيف وتجمع وتراجع وتصدر قائمة مصغرة Shortlist بأسماء المرشحين المقبولين مبدئيا ثم عمل مقابلة تليفونية لمراجعة سيرة المرشح الذاتية مع متطلبات الوظيفة. يسأل خلالها عن مؤهلاته وخبراته السابقة وراتبه الحالي والمتوقع وسكنه وأسباب رغبته في ترك الشركة الحالية. ثم يصفي المقبولين مبدئيا لعمل مقابلة فنية بإدارة الشركة.
يتواصل مع مرشحين القائمة المصغرة قبل موعد مقابلة الموارد البشرية أو المقابلة الفنية بثلاثة أيام على الأقل لإعطاء المرشح الفرصة لترتيب ظروفه والحصول على إذن لعمل المقابلة. كما يجب التأكيد على الموعد مع القائم بالمقابلة Interviewer من الشركة والمرشح Interviewee قبل موعد المقابلة بيوم واحد تحسبا لظروف طارئة تستدعي التأجيل أو إلغاء الموعد نتيجة تراجع المرشح عن المقابلة وخلافه.
قد تكون مقابلة الموارد البشرية HR Interview هي البداية وتسبق المقابلة الفنية Technical Interview حيث يتم تقييم طلب التوظيف والتحقق من الخبرات والمهارات ومناسبتها للوظيفة والشركة على السواء وتقييم المهارات اللغوية أو الحاسب الآلي ومهارات الإدارة والشخصية على حسب الوظيفة، ثم عمل قائمة آخري مصغرة للمقابلة الفنية.

خامسا: أنواع المقابلات الوظيفية

هناك أنواع عديدة من المقابلات Types of Interviews تجريها الشركات للمرشحين على الوظائف منها Physical أو الفعلي بحضور المرشح لمقر الشركة أو الإفتراضي Virtual وهو يكون

Online عن طريق بعض البرامج المتخصصة مثل ال Zoom أو Skype وخلافه. ومن أنواع المقابلات التي تجريها الشركات ما يلي:

المقابلات الفردية:

المقابلات الفردية وهي Individual or one to one Interviews وهي ما سبق الإشارة إليها وتعقد مع الموارد البشرية و المقابلة الفنية كلا على حدي ويسلم كليهما الآخر بشكل متسلسل ينتهي بجلسة تشاور بعيدا عن المرشحين وليست بالضرورة في نفس يوم المقابلة. ولكن يفضل ألا تزيد عن ثماني وأربعين ساعة من مقابلة المرشح حتي لا يتم نسيان التقييم ويخفت التفاعل الذي كان دائرا أثناء المقابلة. تنتهي المقابلات الفردية بالإتفاق على إختيار مرشحين أو إستبعاد الجميع حسب ما يتفق، وتبدأ الجولة من جديد.

المقابلات الجماعية

وهي Group Interviews يلجأ لها في حال وجود ضرورة لتعيين عدد كبير من العمالة في وقت قصير وهو ما يسمي mass recruitment، مثلا مطعم جديد يطلب تعيين ٢٠٠ عامل دليفري خلال أسبوع نتيجة إفتتاح المطعم. يطلق إعلان على نطاق واسع وتبدأ مقابلة المديرين لآعداد كبيرة من المتقدمين في نفس الوقت وتوجيه عدة أسئلة موحدة للجميع، ويقوم من يرغب في الإجابة عنها برفع يده للرد. يوجه نفس السؤال لنفس المجموعة لإستكشاف قدارتهم العقلية ودرجة الذكاء والإبداع والتفكير خارج الصندوق والقدرة على حل المشاكل والثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرارات .

المقابلات الثنائية

والمقابلة الثنائية Panel Interviews تتم بوجود مدير الموارد البشرية والرئيس المباشر معا للتقييم السلوكي والفني، ويلجئ لها في حالات التوظيف العاجل لتجنب ضياع الوقت وإحضار المرشح

عدة مرات، وكذلك لتدعيم عملية التقييم حيث أن الطرفين يحدث تشاور بينهما في تقييم المرشح وإحدي مساوئ التقييم الثنائي هو تآثر أو تأثير أحد طرفي عملية التقييم على الآخر في الإختيار وبالتالي ربما يتم إختيار مرشح قد لا يكون مقتنعا به ممثل الموارد البشرية أو العكس على حسب قوة تأثير الشخصية.

كذلك ربما يقود أحدهما المقابلات ويحدث تداخل في الآسئلة رغم الإتفاق قبلها على ترتيب الآدوار وطريقة عرض الأسئلة والتقييم ولكن يحدث أن يستبد أحدهما بمعظم المقابلة نتيجة الغلو في إظهار القدرات الشخصية ومحاولة الإستئثار بعملية الإختيار وأخذ المقابلة في إتجاه يفضله أو يرغبه الطرف المهيمن في عملية التقييم.

سادسا: تنفيذ المقابلات الوظيفية

تقوم إدارة التوظيف بإجراءات عديدة بترتيب دقيق لتنفيذ عملية التوظيف ومن هذه الخطوات:

تقديم طلبات شغل الوظائف

البداية عند شغر وظيفة بسبب وفاة أو إستقالة أو ترقية موظف أو نقله لإدارة آخري أو إستحداث وظيفة على الهيكل التنظيمي أو زيادة عدد العمالة نتيجة إنشاء إدارة جديدة، فيتقدم المدير المختص بطلب توظيف يعتمد من الرئيس التنفيذي ويرسل لإدارة التوظيف للعمل عليه.

يراجع التوصيف الوظيفي وشروط شغل الوظيفة مع الإدارة الطالبة قبل الإعلان عنها داخليا وفق سياسة الترقية من الداخل Promotion from Within. وفي حالة عدم تقدم مرشحين مناسبين، يتم الإعلان عنها خارجيا بكافة وسائل الإعلان وأحيانا الإعلان بالتوازي داخليا وخارجيا.

تجمع طلبات التقديم ويبدأ في مرحلة الفلترة screening في ضوء شروط الوظيفة السلوكية والفنية والخبرات وغيرها. ويقوم أخصائي التوظيف بحصر أسماء المرشحين المناسبين ويتواصل

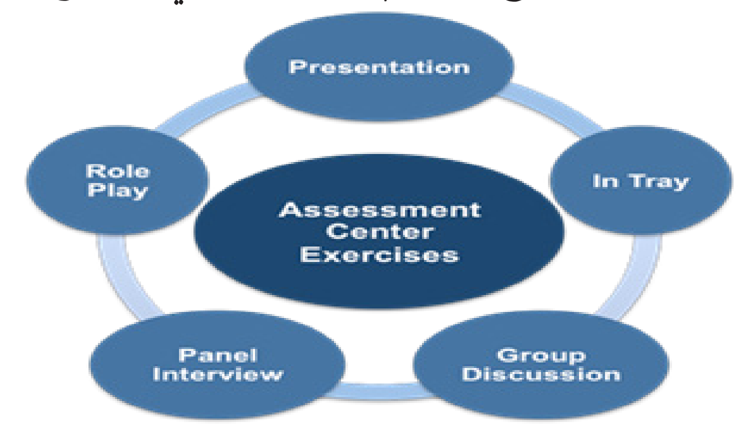
معهم تليفونيا للتحقق من المعلومات Phone Interview ثم يجهز قائمة مصغرة للمقابلة السلوكية والفنية.
تحديد موعد المقابلة معهم بمقر الشركة بثلاثة أيام على الآقل بالتنسيق مع الإدارة الطالبة وإرسال كافة التفاصيل على الواتس.
ينبغي مراعاة أن تبدأ المقابلة في الوقت المحدد فالإنطباع الأول يدوم. يملئ المرشح طلب التوظيف Application Form خطيا قبل المقابلة ويمكن إستثناء المرشحين على وظائف قيادية لضيق الوقت.

سابعا: أنواع تقييمات التوظيف

تختلف التقييمات Types of Assessments وفقا لنوع الوظيفة والمستوي الوظيفي والمهارات المطلوبة، ومن هذه التقييمات:

مراكز التقييم

مراكز التقييم أو Assessment Centers وهي مجموعة من الإختبارات يخضع لها المتقدمين لوظائف قيادية داخل مركز التقييم الخارجي (شركة إستشارات)، وتتنوع هذه الإختبارات ومنها المقابلات الشخصية مع مقيم أو أكثر Assessor وإختبارات على الحاسب الآلي لتقييم الذكاء العقلي والعاطفي وتقييم الشخصية ومهارات العرض والقيادة والقدرة على التخطيط وقراءة السوق. ثم يتم المراجعة من قبل المقيمين للإتفاق على تقييم نهائي للمرشح.
يوضح الشكل أدناه أنواع التقييم المختلفة التي يخضع لها المقيم



تقييم الجدارات

كما ذكرناها سابقا وهي تقييم لجدارات ومهارات والقدرات الشخصية للمرشح Competency-based Interviews أو CBI بشكل معين يعطي تقديرات rates لكل مهارة تنتهي بتجميع نقاط نهائية لها.

إختبارات القدرا ت العقلية

إختبارات القدرات العقلية IQ Tests وهي تختبر قدرات المرشح العقلية والذهنية والتعامل مع الآرقام وأسئلة متنوعة تجمع من خلالها نقاط تحدد درجة ذكاء المرشح.

إختبارات الذكاء العاطفية

إختبارات الذكاء العاطفي EQ Tests تقيم قدرة المرشح على التعامل مع مختلف الشخصيات التي تواجهه في العمل بنجاح وكفاءة، وتختبر قدرته في التعامل بمختلف الظروف والمواقف ودرجة ثباته الإنفعالي وكفاءة التواصل وحل المشكلات وتحمل الضغوط النفسية والعصبية, المحصلة تقييم قدرة الفرد على إقامة علاقات إجتماعية وإنسانية ناجحة ومتوازنة.

ثامنا: إجراءات ما قبل التعيين

الموافقة على التعيين

وهي إجراءات Pre-Employment Procedures تتم بعد عقد المقابلات وإختيار مرشحين. فبعد الحصول على موافقات التعيين الشفهية من قبل الرئيس المباشر والرئيس التنفيذي، يتم التواصل تليفونيا مع المرشح وإخطاره بقبوله على الوظيفة وتفاصيل العرض الوظيفي الشفهي. وفي حالة موافقة الموظف شفاهة، يخطر بعدم الإستقالة من وظيفته الحالية حتي يستوفي إجراءات ما قبل التعيين ومنها المراجع الشخصية والفحص الطبي وقبد إصدار العرض الوظيفي الرسمي Official Job Offer ومستندات

التعيين.

المراجع الشخصية

يقوم أخصائي التوظيف بتدقيق المراجع الشخصية Background Reference Checks في طلب التوظيف بالتواصل تليفونيا ومراجعة خبرات ومهارات المرشح السلوكية والفنية وأسلوب التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين وإنجازاته. ودائما ما يقدم المرشح مراجع له معها علاقات ممتازة، فتتسم الإفادات بالمبالغة والمجاملة، والأفضل الوصول لأسماء آخري داخل الشركات التي عمل بها المرشح وتجنب التواصل مع الشركة الحالية إلا في حالة إقرار الموظف وموافقته على ذلك.

كما تقوم بعض الشركات بعمل إستعلام أمني للوظائف القيادية خاصة القطاع البنكي والجهات الحكومية من خلال الجهات الآمنية بالدولة، وهناك شركات تقدم تلك الخدمات مقابل آجر لكنها غير متواجدة بالوطن العربي.

هل يحق للشركة متابعة حسابات المرشح على الفيس بوك وتوتير للتعرف على آراؤه وميوله وتوجهاته السياسية والاجتماعية؟ تساؤل أخلاقي.

الفحص الطبي

بعد التدقيق مع المراجع الشخصية، تأتي خطوة الكشف الطبي Health Examination or Check لكشف الموانع الطبية. الكشف الطبي يكون في المستشفيات العامة أو من خلال تعاقدات الشركة، ويفحص المرشح بشكل دقيق للكشف عن الأمراض الخطيرة والمزمنة والإعاقات البصرية والسمعية والحركية التي تعيق العمل بوظائف معينة مثل السائقين وموظفي خدمة العملاء وعمال التحميل والإنتاج. كما تقوم الشركات بفحص طبي للكشف عن تعاطي المخدرات خاصة وظائف الأمن وقيادة السيارات.

بعد المراجعات الشخصية والفحوصات الطبية وموافقات

التعيين، تقوم إدارة التوظيف بإصدار العرض الوظيفي الرسمي موقع ومختوم ويرد الموظف خلال مدة محددة بالعرض بالموافقة أو الرفض أو التفاوض لتحسين البنود المالية. في حالة عدم الإتفاق، يتم التواصل مع المرشح التالي من قائمة المرشحين المقبولين ويعاد نفس الخطوات السابقة.

يحدد موعد إنضمام المرشح للشركة ويعطي نموذج بكافة الأوراق المطلوبة للتعيين Hiring Documents حتي يقوم بتجهيزها قبل إنضمامه رسميا. تقوم إدارة التوظيف بمخاطبة كافة الإدارات المعنية بالتفاصيل مثل شئون العاملين والتدريب والآجور والمزايا والنقل والآمن وبالطبع الرئيس المباشر لتجهيز المطلوب من مكتب وأدوات.

بعض الشركات تطلب من المرشح أن يحضر للشركة لعدة أيام كفترة تعايش قبل تقديم إستقالته للتعرف على طبيعة وبيئة العمل الجديدة وحتي يكون الموظف على قناعة كاملة بهذه الخطوة، ومن ناحيتها تتعرف الشركة على قدرات الموظف مما يحقق مصلحة الجميع win-win Approach فيحق للشركة أو الموظف التراجع عن العرض الوظيفي طالما لم يحدث الإندماج كما أن الموظف لم يستقل بعد من عمله الحالي.

تسكين الموظف الجديد بالشركة

تبدأ عملية تسكين الموظف الجديد Employee on Boarding من خلال عدة إجراءات منها:

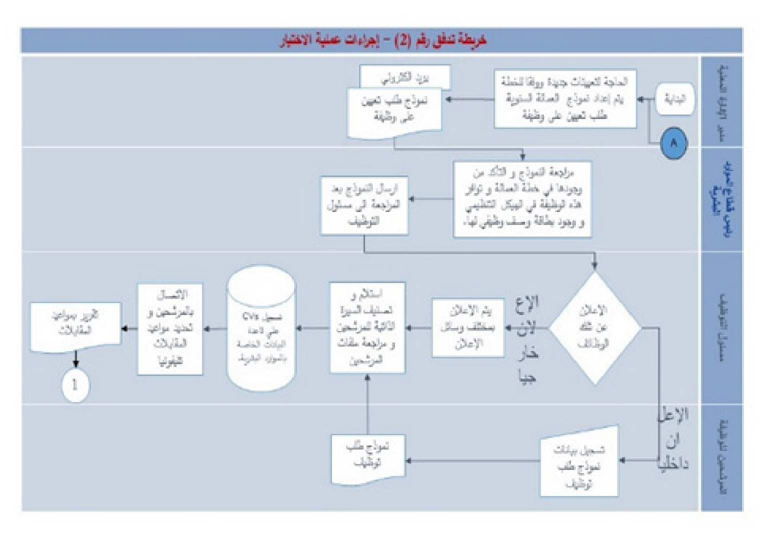
يسجل إسم الموظف في برنامج توعية العاملين الجدد Orientation Program لحين إنضمامه وتنفيذ البرنامج. كما تنسق إدارة التوظيف خطوات التسكين placement أو ما يسمي on boarding ومنها، تسجيل إسم الموظف بادارة الحركة أو نقل العاملين (مستحق لسيارة أو خدمة الباصات)، ومزايا مثل كوبونات المشروبات والزي رسمي uniform والسكن والوجبات

الغذائية – كما في بعض المصانع وشركات البترول – وفقا لسياسة الآجور ومزايا العاملين بالشركة.

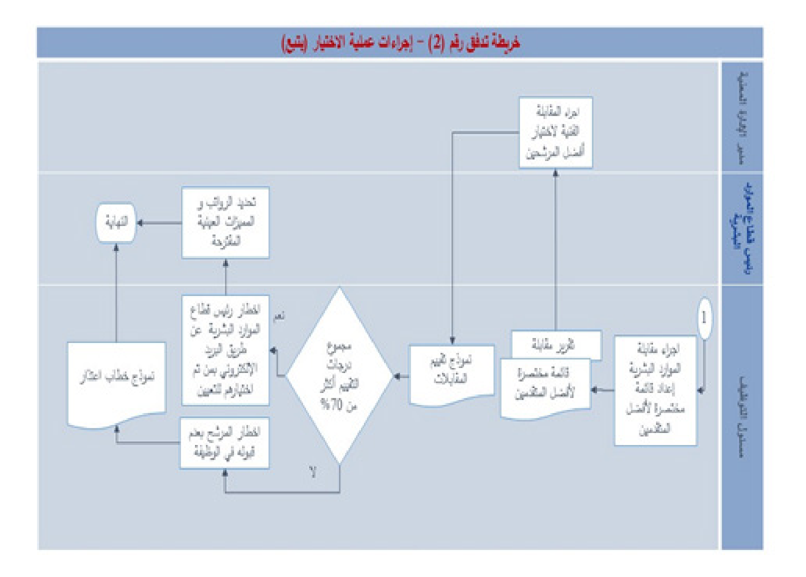
كما يعلن عن إنضمام الموظف ضمن قائمة المنضمين الجدد New Joiners Announcement خلال الشهر بعد وصوله



حيث تعلق الصور والبيانات على لوحة الاعلانات Bulletin Board أو من خلال إيميل الموارد البشرية للترحيب بهم.



1/3/2022



1/3/2022 1

تحديات التوظيف

الواسطة والمحسوبية

من الإشكاليات الكبيرة التي يواجهها مديرو الموارد البشرية - حتي في وجود لوائح وسياسات للتوظيف – هي تدخل القيادات في عملية التوظيف من خلال التوصيات الفجة لأحد المرشحين أو محاولة فرض مرشح بعينه من خلال الضغط على الموارد البشرية لتعينه، ولتذهب كل قيم العدل وإتاحة فرص متساوية للجحيم.

تحدث هذه التدخلات في معظم الشركات بلا إستثناء سواء عن طريق الضغط أو القوة الناعمة، فتتنوع ما بين توصيات فقط لأوامر بالتعيين من قبل الرئيس التنفيذي أو مالك المؤسسة. هذه إشكالية أخلاقية كبيرة جدا فحتي لو كان المرشح كفء ويستحق أن ينال الوظيفة، فمسألة فرضه من قبل القيادة العليا أمر غير مقبول أخلاقيا وتدخل في نزاهة عملية التوظيف يهدم قيم العدالة والمساواة الملصقة على حوائط الشركة. وفي بلداننا العربية،

يعتبرون هذا الآمر عاديا ولكنه في الحقيقة يكشف عن معاناة كبيرة تواجهها الموارد البشرية بين قبول هذا الآمر كسبا للعيش وبين الرفض والتعرض للمضايقات وأحيانا إنهاء عقد العمل.

تحديات تقييم المرشحين

تكثر إختبارات تقييم المرشحين وتتنوع وهي في النهاية إختبارات – رغم دقتها إلي حد ما - صنعها البشر وليست من الكتب المقدسة لكي يبني عليها قرار يمس مصير إنسان. لذا من الأفضل أن يستكمل أخصائي التوظيف التقييم بإستخدام حدثه intuition ويأخذ في الإعتبار كافة جوانب عملية التقييم. فإختبارات التقييم هي في النهاية عملية صماء تقيم البشر من وجهة نظر تحليلية آلية بحتة ولكن هناك إعتبارات كثيرة آخري تقييم بها المرشحين بجانب الإختبارات النفسية والعقلية.

التآثر بالمرشح

هناك إشكالية أخلاقية تخص عملية إختيار المرشحين وهي حسم الإختيار من خلال الإنطباع والتأثر بالصفات الشخصية والمظهر والكاريزما. وأنا هنا لا أبالغ، فقد يقوم مسئول التوظيف بكل الإختبارات والتقييمات النفسية والشخصية بكل مسمياتها ويرجح لدية عدة مرشحين بنفس المقومات، وغالبا فأن أصحاب الملامح الجذابة والحضور سيكون لهم الحظ الآوفر في الحصول على الوظيفة. لكن عموما لكل قاعدة إستثناء، فهناك الكثير من متخصصي التوظيف يفعل كل ما بوسعه حتي لا يقع في فخ الهوي والميول والتحيز.

إختبارات وتقييمات التوظيف لا تمنع الإختيار الخاطئ wrong selection وإنما تقلله. أحيانا تتم الإختبارات بدقة عالية، ويكون المرشح قارئ جيد ودارس لهذه الإختبارات والإجابات النموذجية لها، فينجح في تخطيها بمنتهي السهولة والإقناع.

المراجع الشخصية

هناك شك كبير في مصداقية المراجع الشخصية Background or Reference Checks فكما ذكرنا أن المرشح سيذكر المراجع التي له بها علاقة ممتازة وبالتالي يقدمون إفادات نموذجية عنه لمساعدته في الحصول على وظيفة. وهناك كذلك بعد المراجع التي لا تحب تقديم إفادات سلبية من منطلق «حرام ... لا تأذيه في لقمة عيشه»، فمن الأفضل البحث عن مرجعيات آخري حتي نحصل على إفادات حقيقية.

تتبع أراء المرشح على وسائل التواصل

هي إشكالية أخلاقية كبيرة حيث أن لتحقق من أراء المرشح المطروحة عبر وسائل التواصل الإجتماعي لمعرفة خلفياته الثقافية والأخلاقية وإنتماءاته السياسية. هذا الآمر غير معهود عن محترفي الموارد البشرية ولكن قد يمارسه البعض من باب التجويد والتأكد من حسن إختيار المرشح الجديد في ضوء منظومة الشركة الأخلاقية وبيئة وثقافة العمل.

الإشكالية في قياس الموظف على شركة معروف عنها ميول عرقية أو دينية أو إجتماعية أو حتي سياسية. ومن المؤكد أننا جميعا سنجمع على أنه أمر غير أخلاقي. وأنا أؤيد ذلك تماما ولكن علينا أخذ الأتي في الإعتبار:

ماذا لو كان أخصائي التوظيف يعمل في مؤسسة أمنية لها إعتباراتها وحساباتها الخاصة؟

ماذا لو كان أخصائي التوظيف يعلم ثقافة الشركة التي يعمل بها وعدم رغبتها في نوعية معينة من المرشحين أصحاب الميول المختلفة، وأن إختياره قد يضر المرشح قبل الشركة ويهدد إستمراره بالشركة بعد إنضمامه؟. أعتقد أنه من الأفضل حينها تجنب ذلك الإختيار وأسلم لجميع الأطراف.

هل أؤيد البحث عبر وسائل الإعلام عن خلفيات للمرشح؟ بالطبع

لا ... أنا أطرح إشكالية أخلاقية بكل أبعادها ... وليختر أخصائي التوظيف ما يناسب المؤسسة التي ينتمي لها.

تعيين مرشحين بمؤهلات أعلي أو أقل

مسألة إختيار موظف بمؤهلات أعلي أو أقل من متطلبات الوظيفة overqualified or underqualified. بعض أخصائيو التوظيف لا يتمتعون بالأمانة عند شرح ظروف العمل وطبيعة الوظيفة ويبالغون فيما يقدمونها للمرشح من معلومات بغرض جذبه لتحقيق خطة التوظيف. وربما يفرحون ببعض المرشحين من ذوي المؤهلات الأعلي بغية إثبات قدراتهم على الحصول على مرشحين بقدرات مميزة.

الحقيقة أننا نخسر المرشح مع أول يوم يتحول فيه إلي موظف، وقد يستقيل في فترة الإختبار. وهذا الامر يقع في الشركات التي تعين أخصائيو توظيف غير أكفاء ويتسبب في ضياع وقت وجهد الجميع وإرتفاع معدل تسرب الموظفين في مرحلة الإختبار probation period وهو من المؤشرات التي تقيس أداء فريق التوظيف (معدل تسرب العمالة خلال فترة الاختبار).

وبالمثل، يقع أخصائ التوظيف في خطأ إختيار مرشحين بمؤهلات أقل عندما يعملون في شركات معلوم عنها أنها تعطي رواتب قليلة أو بيئة العمل بها غير صحية ولديهم معدل عال من تسرب العمالة نتيجة ذلك. فيقوم مسئول التوظيف بإختيار مرشحين بمؤهلات أقل لكي تقبل الإستمرار في العمل لمدة طويلة. من الأفضل السعي نحو إصلاح هيكل الآجور وتحسين بيئة العمل لمصحلة الشركة.

صاحب القرار النهائي في تعيين الموظف

حينما يختلف التقييم الفني عن التقييم السلوكي بين الرئيس المباشر ومدير الموارد البشرية أو مدير التوظيف، فلمن يكون القرار النهائي؟. أمرا من أثنين، إما أن يتم إستبعاد المرشح تماما وهذا يحدث في الشركات الكبيرة حيث لا يمكن على الإطلاق إغفال

مشاركة إدارة الموارد البشرية في قرار التعيين ولا يتم التعيين إلا بموافقتها وفقا لسياسة الشركة.
والإختيار الثاني: أن يتغافل مسئو التوظيف ويقدم التقييم الفني على التقييم السلوكي ويحدث هذا في الشركات العائلية أو المحلية والتي يكون للمدير التقني دور كبير في قرار قبول أو رفض المرشح ويغلب التقييم الفني على التقييم السلوكي. كما يكون لمسألة إستعجال التعيين لسد حاجة العمل دورا في تغليب التقييم الفني.
من الإشكاليات أيضا دعم بعض المرشحين لصلة قرابة أو معرفة referrals وأحيانا ما يكون المرشح من غير الأكفاء ولا يناسب الوظيفة. بالتأكيد سيرفض أخصائي التوظيف مثل هذا المرشح، وغالبا سيتحمل نتيجة الضغوطات من الإدارة العليا في الشركات العائلية والصغيرة التي يغلب عليها هذا الآمر، خاصة لو كان الذي سيقوم بالترشيح من العائلة المالكة. وقد يدفع أخصائي التوظيف ثمنا باهظا في حالة رفض تنفيذ الآوامر.

إشكاليات العرض الوظيفي

تضليل بعض المرشحين من خلال تقديم عروض توظيف وهمية Job Offers تمثل إشكالية أخلاقية كبيرة، ومن أمثلة ذلك:
إختلاف الراتب المذكور بالعرض الوظيفي عن الراتب الذي يتسلمه بعد إلتحقه بالعمل. فإما أن يقبل أو يستقيل، وفي الحالتين يخسر الموظف وتخسر الشركة سمعتها. مسئول الموارد البشرية الذي يعمل في مثل تلك الشركات ويقبل في الإستمرار بها عليه وزر كبير يتحمله هو وصاحب العمل.
عدم الأمانة في عرض تقسيم الراتب إلي ثابت ومتغير (يخضع لمؤشرات الأداء). فعرض الراتب على أنه كله مضمون guaranteed ثم يفاجي الموظف بعد إنضمامه بعكس ذلك وأن جزءا كبيرا من الراتب مقسم ثابت ومتغير ويخضع لمؤشرات أداء. هذا الآمر به غش وتدليس، فيجب أن يشرح أخصائي التوظيف كل شي بأمانة شديدة للمرشح فإما أن يقبل أو يرفض قبل إستقالته وإلتحاقه

بالعمل.
الضغط على المرشح ليقبل براتب أقل بداعي أن هيكل آجور الشركة لا يسمح ثم يكتشف بعد إنضمامه أن من كان قبله يحصل على راتب أعلي أو أن هيكل الآجور يسمح. فمن المؤكد أن الشركة تخسر الموظف بالفعل وسيحين الوقت عاجلا آو أجلا ويترك العمل.
من أسوأ المواقف الآخلاقية أن يتسلم المرشح العرض الوظيفي ويستقيل من عمله وبعد الإستقالة، تتراجع الشركة عن العرض الوظيفي وربما يكون المرشح قد ترك العمل بالفعل. وهذا هو أسوأ موقف أخلاقي يواجه مسئول التوظيف، فيتملكه الإحساس بالذنب والمسئولية عن الضرر الذي لحق بشخص لا ذنب له إلا أنه وثق في الشركة وموظفيها.
والحل لهذه الإشكالية الخطيرة هي الحصول أولا على الموافقة الخطية من المسئول التنفيذي عن الشركة وتوقيع المرشح على عقود العمل وتسليمه نسخة منها قبل الإستقالة، فبذلك يكون إلتزاما قانونيا وأخلاقيا على الشركة ويعفي أخصائي التوظيف من هذا العبء.
ومن إشكاليات العرض الوظيفي، حصول المرشح على العرض الوظيفي لتحسين تفاوضه على راتبه في نفس الشركة الحالية بحصوله على عرض مضاد Counter Offer من شركة آخري. وربما يحصل على العرض لفترة طويلة ثم يفاجئ الموارد البشرية برفضه العرض في آخر وقت مما يضيع على الشركة فرصة مرشح آخر أو مرور وقت طويل لحين تعيين بديل له.

التقييم بالميل والهوي

لا ينبغي أن يكون مسئول التوظيف من أصحاب الأهواء سواء الدينية أو العرقية أو الإجتماعية، فتجده مثلا يميل بشدة لتعيين فئة أو جنس أو طائفة معينة ينتمي لها أو يقدمها بشكل كبير فتجد بعض الشركات يغلب عليها ذلك. وفي هذه الحالة يجب أن تتخلص الشركة من هذا النوع المتحيز لتجنيب وصف الشركة

بالطائفية أو العنصرية وهو ما يتنافي مع قيم العدل والمساواة التي تتبناها معظم الشركات وشعار «المساواة واتاحة الفرص للجميع على السواء بغض النظر عن الدين أو العرق أو الجنس أو العنصر أو الطائفة أو التوجهات السياسية أو الإجتماعية».

تعيين الأقارب

تعيين الأقارب في نفس الشركة من الإشكاليات المعتادة، وقديما كانت شركات الحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام تضع شرطا عنصريا بهذا الشآن «**الأولوية في التعيين لأبناء العاملين**» ولهذا تجد تلك الشركات تمتلئ بالأقارب من الموظفين بمختلف الآجيال بل وتورث الوظائف بشكل فج، فتجد موظفين من الجيل الآول والثاني من نفس العائلة. بينما تضع شركات القطاع الخاص سياسات خاصة بها لمعالجة هذا الآمر، فمنهم من تمنع تماما تواجد الأقارب في نفس الشركة ويضع هذا الشرط في طلب التوظيف بشكل واضح وأن للشركة الحق في إنهاء عقد العمل حال إكتشاف صلة قرابة مع أحد موظفي الشركة.

ومن الشركات من يقنن هذا الوضع ويضع له شروطا صارمة منها مثلا منع تعيين أقارب أو متزوجين في نفس الإدارة، أو على مستوي الرئيس والمرؤوس وأن يقيم أحدهما أداء الآخر، أو يمنع تعيين أقارب في إدارتين نافذتين للمعلومات مثل المالية والموارد البشرية حتي لا تتسرب المعلومات بسهولة. كما تمنع شركات الموظفين المتزوجون حديثا من العمل بإدارة واحدة.

إخطار الموظف المرفوض

تفرض الممارسات المثالية للموارد البشرية أن يتم إخطار المرشح المرفوض بذلك مع شرح الأسباب. حقيقة يرد لإدارة التوظيف المئات من طلبات التوظيف وتقوم بالعشرات من المقابلات مما يجعل الآمر صعبا وأحيانا من المستحيل الرد على كل من تقدم.

يتم معالجة هذا الآمر بما يسمي **auto reply** أو الرد الآلي على المقبولين والمرفوضين وهذا يسهل الآمر ويزيد من إحترام المرشح للشركة حتي في حالة عدم قبول طلبه.

عدم وجود وصف وظيفي

أيضا عدم وجود توصيفات وظيفية توضح المسئوليات ومهام عمل ومعايير الأداء وشروط الوظيفة، يؤدي لمشاكل لآخصائي التوظيف وتصعب من عملية التقييم والإختيار. كما يؤدي لحدوث مشاكل بين الموظف الجديد والشركة خاصة في حالة إحتلاف مهام العمل الجديد عن مسئولياته السابقة وبالتالي قد يرفض بعض هذه المسئوليات وينتج عنه نوع من الصراع أو الصدام مع الشركة ربما يؤدي لتركه العمل بالإستقالة أو الفصل.

فمن الأسلم، تطوير التوصيفات الوظيفية لكافة الوظائف بالشركة وإستخدامها كمرجع في عملية التقييم والإختيار وإطلاع المرشح عليها قبل إنضمامه للشركة.

الباب الرابع - عمليات الموارد البشرية

تنقسم أنشطة الموارد البشرية بشكل رئيسي إلي:

أنشطة عملياتية

تنقسم أنشطة الموارد البشرية إلي أنشطة عملياتية Operational Activities إن جاز لنا تصنيفها هكذا. وهي تختص بالأعمال الروتينية اليومية لحياة الموظف داخل الشركة وآجره وإجازاته وجزاءته وتغييرات الحالة وحتي تنتهي علاقة العمل مع الشركة.

أنشطة تطويرية

والأنشطة التطويرية Developmental Activities تختص بتدريب وتطوير الموظف من خلال مسار وظيفي واضح على الوظيفة الحالية والمستقبلية وعلي مهارات سلوكية وفنية وقيادية حسب الدور الذي يلعبه داخل الشركة.

وعمليات الموارد البشرية Human Resources Operation تبدأ مع اليوم الأول لتعيين الموظف بالشركة كبداية لحياته المهنية وحتي إنتهاء الخدمة. فكل ما يختص بشئون العاملين من جزاءات وإجازات ووقت إضافي وأجر ومزايا وتحقيقات وتغييرات حالة من نقل وترقية وشكاوي وغيرها هي أنشطة تخص عمليات الموارد البشرية.

وعمليات الموارد البشرية تنقسم لشقين رئيسين هما:

- شئون العاملين
- الآجور والمزايا

الفصل الأول - أنشطة شئون العاملين

شئون العاملين هي أكثر إدارات الموارد البشرية تفاعلا مع العاملين فلا يكاد يمر يوم أو أسبوع في حياة الموظف دون أن يتفاعل مع هذه الإدارة، ما بين طلب إجازة إعتيادية أو عارضة أو مرضية أو إذن تأخير أو إذن خروج وخلافه. كما تغطي أنشطة شئون العاملين تجديد عقود الموظفين والتحقيقات والجزاءات وحفظ الملفات والشكاوي وتغييرات الحالة وتفسير القوانين ولوائح الشركة والسياسات والإجراءات والتأمينات الإجتماعية ومكاتب العمل وكل ما يمس حقوق الموظف وإلتزاماته.

وبهذا فإن أنشطة شئون العاملين تدير حياة الموظف داخل الشركة خلال ساعات اليوم وطوال مدة خدمته، كما أنها تتولي إنهاء علاقة العمل عن طريق الإستقالة الطوعية voluntary resignation أو الفصل من الخدمة termination of service وفقا للقانون. ولكي نكون أكثر تحديدا، فإن عمليات الموارد البشرية تشمل الأنشطة الأتية:

أنشطة التوظيف

سبق الإشارة إليها بالتفصيل في الفصل الرابع، فهناك من يعتبرها من عمليات الموارد البشرية الروتينية وإن كانت أكثر الانشطة التي تخضع للتطوير، حيث تعتمد على أساليب حديثة في طرق التوظيف والبحث عن المرشحين والإعلان ووسائل الإستقطاب وتقييم المرشحين.

وهناك من يدخلها ضمن تطوير الموارد البشرية HR Development إذا ما أدرجناها تحت Talent Acquisition and Talent Management وهي أنشطة إستقطاب وإدارة المواهب وتبدأ من لحظة إستقطاب Recruitment المرشح وإختياره وتمتد لما

بعد تعيينه وإدراجه ضمن برامج تخطيط المسارات الوظيفية Career Planning وإدارة المواهب Talent Management Programs.

وشخصيا أميل لتصنيفها ضمن أنشطة تطوير الموارد البشرية حيث أن عملية التوظيف والاستقطاب تضمن جودة المرشحين، وكفاءة التقييمات والإختبارات التي يخضعون لها تضمن نسبة نجاح أعلي في إختيار مرشحين يتناسبون مع المؤسسة Organizational Fit ويتناسبون مع متطلبات الوظيفة Job fit وبالتالي نجاح عملية التوظيف وتقليل إحتمالية تسرب العمالة Attrition Rate.

إجراءات التعيين

سيم شرحها بإستفاضة في الفصل الخامس وهي البداية الحقيقية لأنشطة شئون العاملين وعلاقة العمل بين الشركة والموظف والتي قد تستمر لسنوات حتي التقاعد أو تنتهي بإنتهاء فترة الإختبار. وهي فترة هامة جدا في حياة هذه العلاقة حيث أن حسن إدارة الشركة لها يضمن ولاء الموظف في مرحلة مبكرة للشركة، كما أن إظهار الموظف خبراته ومهاراته الفنية وقدرته على التكيف السريع مع متطلبات العمل تضمن أستمرار هذه العلاقة التعاقدية لفترات طويلة.

قواعد الحضور والإنصراف

الإلتزام بقواعد الحضور والإنصراف Attendance وفقا لساعات العمل المقررة قانونا أو وفقا للائحة وسياسات الشركة، هما ما يضمن حصول الموظف على آجره الأساسي. وتسجيل الحضور والإنصراف الذي يتم يدويا يحدث به حالات تجاوز وتحايل كثيرة. أما هذه الأيام، فتقوم الشركات بالتعاقد على أجهزة البصمة سواء باليد أو بالوجه Finger Print or Face Recognition Sets. وتربط أجهزة البصمة بشكل مباشر بنظام الرواتب Payroll Systems لتضمن التحكم الكامل في حضور العاملين وإنصرافهم

وعدم التلاعب في التوقيعات وفرض النظام Discipline على الجميع.

وهناك الكثير من الشركات التي لديها Full Access Control نظام تحكم كامل في الدخول والخروج ومتابعة تحركات كل المتواجدين بالمبني من موظفين وعملاء وزوار، ورصد المخالفات. ووجود هذه الأنظمة يمنع تماما إمكانية حدوث سرقات أو خروج الموظفين بدون إذن وغيرها من التجاوزات.

إدارة الإجازات

تتنوع الإجازات Leaves التي تمنحها البلدان بتنوع القوانين ومعايير المنح ما بين إجازات سنوية وعارضة ومرضي ورعاية أسرة وأمتحانات وبدون آجر وغيرها. وهناك إجازات بمناسبة الأعياد القومية والدينية، كما يحتلف عدد أيام الإجازات من دولة لآخري فهناك بلدان تمنح عدد قليل من الاجازات وهناك بلدان تبالغ في عدد الإجازات والمناسبات الدينية والقومية. والأصل في منح الإجازات بشكل عام هو منح الموظف وقتا كافيا للراحة وإستعادة النشاط وتجديد الحيوية والتمتع بأوقات الفراغ كي يستعيد عافيته ونشاطه الذهني والبدني ليبدأ من جديد في العمل والانتاج بكل قوة.

ولذا تفرض الدول على أصحاب الأعمال ضمن حقوق الموظف أن يمنح إجازات مدفوعة الآجر وفقا للقانون وتفرض شروطا صارمة لحرمانه منها، فمعظم الدول تحدد في قوانينها ساعات العمل القصوي وأيام العطلات الأسبوعية وتعويض العامل عن العمل في الأعياد وأوقات الراحة.

الجزاءات

تعتمد الشركات سياسة الجزاءات Discipline التي تناسبها وفقا لقوانين العمل واللائحة الداخلية وبيئة وثقافة الشركة وقيمها المؤسسية وذلك لمواجهة التجاوزات التي يرتكبها الموظف.

وتتعدد أنواع العقاب حسب المواقف والتصرفات والمخالفات التي تنافي كرامة الوظيفة. لذا تجد لائحة الجزاءات تصنف التصرفات غير اللائقة لمجموعات، بعضها يخص التعامل مع الزملاء والرؤساء والالتزام بتعليمات العمل والآخر يخص الشرف والأمانة.

التأمينات الإجتماعية

التأمينات الإجتماعية Social Insurance ضمن أنشطة شئون العاملين وتختص بتسجيل الموظف في نظام التأمين الإجتماعي أو التكافل الإجتماعي حسب مسماه وطبيعته في الدولة، وهي من مزايا العاملين الإجبارية التي تلزم الدولة بها الشركات لضمان أن يكون للعاملين معاش تقاعدي. تتولي الدولة إدارة نظام التكافل أو التأمين الإجتماعي. وتتحدد القيمة السنوية لإشتراكات التأمين من خلال خبراء إكتواريين وتتغير من سنة لآخري وبشروط وقواعد.

وزارة القوي العاملية ومكاتب العمل

هناك دائماً وزارة تعني بمتابعة شئون العمل والعمال Ministry of Labor بكل بلدان العالم وتختلف مسمياتها وفقا لرؤية البلد فمنهم من يسميها وزارة شئون العاملين ومنهم من يطلق عليها وزارة الموارد البشرية. ويتبع تلك الوزارات أجهزة حكومية تراقب كل ممارسات الشركات لتضمن تطبيق القانون. وتقوم بإصدار التعليمات والعمل على حل المشكلات بين العمال وأصحاب الأعمال، من خلال إتفاقات جماعية collective bargaining agreements تضمن حقوق العمال والشركات على السواء. وتعمل الآجهزة على جمع المعلومات وتحليلها وإصدار قرارات تدعم مصالح الجميع.

تغييرات الحالة

تغييرات الحالة Change of Status ومنها حالات النقل والترقية وتخفيض الدرجة والتكليف والندب وغيرها وتشمل التغييرات التي

تتطرأ على وضع الموظف داخل الشركة خلال مسيرته المهنية Employee Life Cycle وتؤثر على دخله ووضعه الوظيفي ومستقبله المهني. وتشترك في هذه الأنشطة شئون العاملين والتدريب وتطوير الموارد البشرية والآجور والمزايا حيث أن بعض هذه التغييرات يتطلب إجراءات ترتبط بهذه الإدارات.

إنهاء علاقة العمل

وإنهاء علاقة العمل Severance or End of Service يتخذ أشكالا متعددة. فتنتهي علاقة العمل الطبيعية مع الموظف بالإستقالة الطوعية voluntary resignation أو بالتقاعد عند الإحالة للمعاش أو بالوفاة. وهناك إنهاء للعلاقة بشكل إجباري Termination of Service نتيجة قصور الأداء.
ويترتب على الحالة الأولي (إنهاء العلاقة الطوعي) كافة الحقوق الملزمة على الشركة والمستحقة للموظف، بينما قد يترتب على الحالة الآخري (إنهاء العلاقة القسري) بعض الحقوق للموظف وفقا للقانون، وفي حالة رفع الموظف قضية عمالية عند الفصل التعسفي. وربما يكون هناك إلتزامات على الموظف إن تسبب القصور في أي ضرر للشركة وثبت ذلك، فيحق للشركة مطالبة الموظف بتعويضات توازي قيمة الضرر الواقع عليها.

إشكاليات أنشطة شئون العاملين

المفاوضات الجماعية

يلعب مدير الموارد البشرية دور الوسيط المحايد أثناء إجراء مفاوضات جماعية بين الإدارة والعاملين والتي غالبا تتعلق بالأرباح أو الحوافز أو شروط الإحالة على المعاش المبكر ومكافآت نهاية الخدمة. وتبدأ هذه المفاوضات في الأوقات الحرجة مثل عدم قدرة الشركة على صرف مستحقات العاملين أو الإتجاه لتصفية بعض العمالة نتيجة الإستحواز على الشركة أو بيعها لشركة آخري

. ولابد أن يتم التفاوض من خلال النقابات العمالية التي تمثل مصالح العمال، ويكون مدير الموارد البشرية في هذه الحالة ممثلا لمصالح الشركة ويتحدث بأسمها وهذه من المناسبات التي تتخذ فيها الموارد البشرية جانب صاحب العمل بينما الموظف تمثله النقابة.

وحقيقة، فإن المفاوضات الجماعية Collective Bargaining هي من أصعب المواقف التي يواجهها مدير الموارد البشرية حيث أنه يكون فرد مقابل مجموعة، ومرجعيته القوانين ولوائح الشركة. والجهة المقابلة للتفاوض هي النقابة التي تستميت في الحصول على أفضل ما يكون للعمال. ويقف مدير الموارد البشرية في هذه المفاوضات ممثلا عن الشركة ويتفاوض بإسمها في حدود المسموح به من صلاحيات نيابة عن مجلس الإدارة.

كما تكون الحكومة ممثلة في المفاوضات عن طريق مكاتب العمل، وتزداد صعوبة المفاوضات الجماعية عندما تكون الشركة التي تتم المفاوضات بشآنها من الشركات الكبيرة مع تآثير وسائل التواصل الإجتماعي. وكلما كان عدد عمالة الشركة كبيرا، كلما كان الضغط شديدا على مدير الموارد البشرية من قبل النقابة وممثلي الحكومة. والامر جد في غاية الصعوبة على مدير الموارد البشرية ودائما ما يتهم بالتواطئ والتحامل ومحاولة بخس العاملين حقوقهم. وهو ليس بالضرورة صحيحا، فبعض شركات قطاع الأعمال يصرف بها العاملين رواتبهم ويطالبون بحوافز الإنتاج والأرباح بشركات مدينة بالمليارات، بغض النظر عن المتسبب، ففي النهاية هذا الآمر ضد قواعد الحوكمة وقيم العدل وحتي ضد المنطق. ولكنه التصور وفي كل دول العالم، فالنظرة دائما أن الموظف أو العامل هو الطرف الآضعف في حلقة المفاوضات الجماعية.

أنظمة الساعات المرنة

بعض الوظائف تستثني من التوقيع مثل التسويق والمبيعات

الخارجية والمشتريات والشئون القانونية نظرا لطبيعة عملهم التي تقوم على مأموريات عمل خارجية بشكل مستمر، أو يعتمد لهم نظام الساعات المرنة flexi hours، وبالتالي يتم وضع تلك القواعد على نظام البصمة وقراءته على نظام الآجور وفقا لتلك القواعد.

ونظام الساعات المرنة من الحلول الناجحة لعلاج مشاكل الزحام الصباحية عند نزول ملايين الموظفين في وقت واحد للوصول للعمل، مما يؤدي لتأخر الكثير منهم عن العمل. وشركات آخري تبنت الساعات المرنة بشكل مختلف حيث يسمح للموظف بالحضور اليومي دون التقيد بساعة حضور محددة مع تحقيق عدد الساعات المطلوبة يوميا. وكثير من الشركات – منذ جائحة كورونا - تسمح بالعمل من المنزل work from home وزادت هذه النسبة بما لا يقل عن ٢٠-٣٠٪ في أوروبا والولايات المتحدة.

إشكاليات الإجازات

عدد أيام الإجازات السنوية

تتوجه دول العالم المتقدمة لزيادة عدد أيام العطلة الأسبوعية لتصبح ثلاثة أيام بدلا من يومين، لزيادة أيام الراحة للموظف وتنعمه بالحياة وقضاء أوقات أطول مع العائلة وتحقيق معادلة التوازن بين الحياة والعمل، وهذا الآمر يطبق بالدول الإسكندنافية. وعلي صعيد مختلف، هناك إمتعاض لدي بعض الحكومات العربية وبعض أصحاب الأعمال حول فكرة حصول الموظفين على عدد كبير من أيام الإجازات، وتظهر تصريحات بأن هذا الآمر يعرقل عملية الإنتاج التي تحتاج الدولة زيادته لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. فإذا ما قمنا بدراسة عدد أيام الإجازات في جمهورية

مصر العربية على سبيل المثال تجدها كالأتي:

(١٠٤ عطلة أسبوعية يومي الجمعة والسبت)

(١٣ أعياد وفقا لقانون العمل)

(٢١-٣٠ إجازات إعتيادة سنوية)

بإجمالي (١٣٨ – ١٤٧ – ١٦٢) يوما على التوالي حسب عدد أيام الإجازة السنوية وهو ما يمثل (٣٨٪ - ٤٠٪ - ٤٤٪) من أيام السنة. وأنا هنا لا أطالب بتقليص عدد أيام الإجازات ولكني فقط أستعرض وجهات النظر في هذا الشآن. في كل الأحوال يجب أن يحصل الموظف على قسط كاف من الراحة والتوازن بين حياته الشخصية والعمل حتي نتجنب ما يسمي بالإحتراق burning out نتيجة الإجهاد النفسي والذهني والجسدي.

الإجازات بدون راتب وحفظ الوظيفة

يحق للعاملون بالدولة الحصول على إجازات بدون راتب unpaid leaves مع حفظ الوظيفة، هو حق للموظفين وفقا للقانون ولكن هذا الحق جانبه الصواب وينافي قيم العدل والمساواة، حيث أن الموظف يعمل بعقد آخر داخل البلاد أو يسافر للدول العربية للعمل براتب عالي، ومع ذلك يحفظ وظيفته ويحرم منها غيره لسنوات طويلة، فيصبح لشخص واحد فرصتي عمل ووظيفتين، وأخر محروم من أي فرصة للعمل.

وهذه من الحالات التي أراها غير عادلة على الإطلاق برغم من وجود قانون يدعمها. فأتمني أن تلغي الدولة هذه الحالة الغير عادلة – حتي ولو كان الموظف يدفع ضرائب – فالعدل يقتضي أن يقرر الموظف أن يبقي أو يرحل ويترك الوظيفة لمن ليس له عمل ويستحق فرصة داخل الدولة. نفس الآمر ينطبق على حالة تعيين موظف قبل أداء الخدمة العسكرية واحتفاظه بالوظيفة لحين عودته من الخدمة والسؤال هو: لماذا بالأساس يتم تعيين موظف

قبل أداء الخدمة العسكرية؟ وهل أداء الخدمة العسكرية يعطي الحق في الإحتفاظ بوظيفة لم يستقر بها الموظف إلا لعدة شهور. أعتقد أنه بشكل عام يجب إعادة النظر في مواد «حفظ الوظيفة» بالقانون، فهي من الحالات التي تتعارض مع قيم العدالة والمساواة. وربما يستثني من هذا الآمر ، الحالات التي لها أبعاد إنسانية وإجتماعية ولا يتكسب منها الموظف خلال فترة الإجازة بدون آجر، مثل الزوجة التي تصاحب الزوج في السفر للخارج أو التي ترعي أطفالا أو الوالدين وتحصل على إجازة بدون راتب لعدة سنوات ففي هذا الآمر بعدا إجتماعيا هاما للحفاظ على الآسر وتحقيق مصالح المجتمع.

الإجازات المرضي

من الإشكاليات الحقيقية التي تواجه الموارد البشرية، نظرا لمشاكلها المتكررة والبعد الإنساني والأخلاقي لها. على سبيل المثال، موظف يتعرض لمشكلة صحية ولا يستطيع الذهاب لمستشفي أو لزيارة طبيب، وبالتالي لا يتحصل على إجازة مرضي عن هذا اليوم، ويصر على حقه في إجازة مرضي والقانون يحتم أن يكون هناك أجازة مرضي موثقة لكي يتم إحتسابها.

ووفقا للقانون واللوائح، الجهات الحكومية والشركات المملوكة للدولة، يجب على الموظف توثيق الإجازة – حتي ولو ليوم واحد - من هيئة التأمين الصحي وهو أمر صعب وشاق. الحل أن يكون هناك طبيب خاص يقوم بإعتماد الإجازة، أو تعاقد الشركات مع شركات رعاية طبية تتولي هذا الامر.

شركة DHL العالمية للشحن وجدت حلا مبتكرا لهذه المشكلة من خلال سياسة أقرتها منذ سنوات تتيح للموظف إمكانية التغيب عن العمل ليوم واحد في الشهر نتيجة عرض مرضي طارئ. وتدخل هذه السياسة ضمن مزايا العاملين وقد كان لها تأثيرا إيجابيا كبيرا على بيئة العمل، مع العلم بأن هذه السياسة لا يساء إستخدامها

والموظف يستخدم هذه الميزة عند الضرورة فقط وتعكس ثقة الشركة بالموظفين وتزيد من ولاء الموظف وهو ما يبدو في قلة نسبة تسرب العمالة والحفاظ عليهم Retention rate لسنوات.

إشكاليات تسجيل الإجازات يدويا

تعاني شئون العاملين من أنظمة تسجيل الإجازات يدويا نتيجة التغيرات الكثيرة والتأخر في تسليمها قبل إقفال الرواتب وتجاهل وتناسي وتكاسل بعض العاملين من إتمام الاجازات وإرسالها للموارد البشرية. ولذا من الأفضل وفي كل الأحوال وجود نظام موارد بشرية آلي HRIS يكون من ضمنه وجود Leaves Module أو شاشات لتسجيل الإجازات آليا من قبل الموظف والرئيس المباشر وبالتالي تصل للموارد البشرية بشكل آلي سريع ودقيق، وهذا ال Module يسمي Self Service.

فهذا النظام يساعد الموارد البشرية عل عمل تقارير دقيقة ترصد إستهلاكات الإجازات وتنفيذ خطة الإجازات وقيام العاملين باستهلاك الأرصدة بشكل منتظم، لتفادي إبقاء العاملين على أرصدة الإجازات لإقتضاء مقابلها، وهو ما يتعارض مع الغرض الأساسي من نظام الإجازات التي تضعها الدولة وهو منح الموظف راحة كافية لتجديد النشاط وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل وحياة الموظف work life balance.

التحقيقات والجزاءات

تتعدد مشاكل العاملين ويترتب على بعضها خضوع الموظف للتحقيق وحصوله على جزاءات. وهنا تظهر إشكاليات متعددة منها القصور في إتباع إجراءات التحقيق السليمة مثل التأخير في فتح التحقيق أو رصد نتيجة التحقيق بعد إنتهاء المدة القانونية. ويسبب ذلك وقوع الشركة في مشكلة قانونية لدي مكاتب العمل أو خسارة قضايا عمالية في حالة تحول الآمر لنزاع قضائي.

وهناك إشكالية تجاوز الشركة لقواعد الجزاءات بزيادة عدد أيام

الجزاء عن القانون أو قيم الجزاء المالية أو تجمع بين جزاءين على نفس الخطأ، أو تخالف القانون في الدرجة الوظيفة للمحقق التي تكون أقل من الدرجة الوظيفية للمحقق معه. والإشكالية الشائعة هي فصل العامل دون الرجوع للقانون وإحالة الآمر للجان العمالية وهو ما يعرض الشركة لخسارة القضايا العمالية حتي لو كانت على حق في دعواها. فالإجراءات القانونية للتحقيق وبالتالي لإصدار الجزاءات لابد أن تتبع وبكل دقة لتجنيب الشركات الكثير من المشاكل والدعاوي العمالية.

والمشكلة المتكررة هي قيام الرئيس المباشر بإعطاء جزاء دون تحقيق أو الرجوع للشئون القانونية والموارد البشرية للتحقق من موافقة الإجراء والجزاء للقانون ولوائح وسياسات الشركة، فالمدير يعتبر هذا التصرف ضمن صلاحياته المطلقة. هذا الآمر جد خطير فمثل تلك التصرفات تضر الشركات أمام جهات التحقيق والمحاكم العمالية وتتعرض للغرامات والتقاضي بسببها. وهناك عدة حلول لتجنب المشاكل القانونية للشركات، ومنها على سبيل المثال:

- يجب التأكد من عدم مخالفة لوائح الشركة وسياساتها الداخلية لنصوص القوانين مثل قوانين العمل والتأمينات وضريبة كسب العمل والمرآة والطفل وغيرها.
- تدريب وتوعية القيادات على القوانين التي تخضع لها الشركة.
- يراجع الرئيس المباشر الجهات المختصة فيما لو حدث خطأ من الموظف لتقييم الموقف وتفادي إتخاذ قرارات وجزاءات خاطئة تعرض الشركة لمشاكل قانونية.
- تتولي الشئون القانونية التحقيق مع الموظف دون غيرها، وفي حالة عدم وجود شئون قانونية، المستشار القانوني أو يتم تدريب موظفي شئون العاملين على كيفية إجراء التحقيقات.

التأمينات الإجتماعية

تتبني بعض الدول العربية منظومة تأمينات إجتماعية تقوم على

فكرة التكافل الإجتماعي وليس التأمين الإجتماعي وبالتالي تستقطع مبالغ كبيرة على مدار سنوات من رواتب الموظفين بكافة الجهات الحكومية والقطاع الخاص. ويتولي حساب تلك المبالغ خبراء إكتواريين يحددون الإستقطاعات الشهرية حتي بلوغ سن المعاش.

هناك إحساس دائم لدي الموظفين بأن تلك المبالغ التي تستقطع منهم مقابل ما يحصلون عليها عند المعاش أقل مما يستحقونه، فمنهم من يفكر مثلا ماذا لو وضعت تلك المبالغ في البنك وحسبت عليها فائدة، بالطبع سيكون مبلغ مكافأة نهاية الخدمة والريع الشهري الذي سيحصل عليه أكبر بكثير من قيمة المعاش.

السبب في ذلك أن الدولة تدمج جميع متحصلات التأمينات الإجتماعية في وعاء واحد لتغطي كافة أشكال التكافل الإجتماعي ولا تتعامل معه بنظام الإستثمار الفردي لكل موظف. وبالتالي نظام التأمينات يجب أن يعاد النظر فيه بشكل كامل من منظور إستثماري بحت، وهناك الضرائب التي تخصم من الموظفين يمكن أن يتم تغطية برامج التكافل الإجتماعي منها.

هل من العدل أن يحصل موظف قضي عمره كله في الخدمة حتي وصل لسن التقاعد على معاش أقل من ورثة موظف توفي في عمر صغيرة بحجة نظام التكافل. وهناك العديد من الأمثلة التي يمكن الحديث عنها لتبيان مشاكل نظام التكافل الإجتماعي التي تتبناه الدولة وعدم عدالته، على الأقل من وجهة نظر الموظف.

نظام التامين أو التكافل الإجتماعي هو نظام إجباري وليس إختياري، وربما ليس هناك عيبا في ذلك ولكن ينبغي أن يتمتع النظام بتقديم بدائل مختلفة تغطي كافة إحتياجات الموظفين. ومن العيوب الخطيرة التي يعلمها الجميع هو الفارق الكبير بين رواتب الموظفين وما يحصلون عليه من مبلغ تقاعد شهري لا يغطي حتي العلاج الطبي لهم في السن الكبيرة. ولكن القانون الحالي للتأمينات بدء في تدارك هذا الآمر وإن زاد من سن التقاعد بشكل متدرج مما يحرم معظم المتقاعدين من الحصول على هذه الميزة إلا من أكرمه الله

وعمر في الآرض بعد الخامسة والستون.
ومن مشاكل تطبيق قانون التأمين الإجتماعي مثلا حرمان الولد من معاش أبيه التقاعدي بعد سن الرابعة والعشرون حتي لو لم يكن لديه عمل يتكسب منه، وهذا الآمر مجحف للغاية فكيف لشخص عمل سنوات طويلة لكي يحمي أسرته وبعد وفاته بفترة وجيزة يحرم أبنه الذي لا يجد عمل - خاصة في تلك الأيام التي يعاني منها الكثير من الشباب من البطالة – من معاش أبيه. بينما يحق لبنت نفس الرجل الحصول على المعاش حتي لو لم تكن تعمل وإلي ما لا نهاية، أين العدل في هذا الآمر. عموما لسنا هنا بصدد نقد القوانين ولكن هذه ملاحظات يجدر الإشارة لها، وللتنبيه لضرورة مراجعة القوانين بشكل جيد والمشاركة المجتمعية في مناقشتها وصياغتها لتفادي الثغرات التي يعاني منها الموظفين نتيجة التسرع في إصدار تلك التشريعات والقوانين وهو ما يؤثر بالسلب على حياة وحقوق ومستحقات الملايين من البشر.
ومن الإشكاليات العملية التي تواجه مسئولو التأمينات الإجتماعية بالشركات هو في أوقات التحري عن تأمينات الموظف السابقة فيتضح أنه لا زال مؤمن عليه لدي صاحب العمل السابق، أو أن الموظف نفسه كان صاحب عمل، وهذا الآمر يعرقل إدخال الموظف على نظام التأمينات الإجتماعية وربما يظل هذا الوضع فترات طويلة تسبب المشاكل وقد تنتهي بإنهاء علاقة العمل نتيجة فشل الشركة في التأمين عليه ويكون المتسبب في ذلك الموظف أو شركته السابقة.

وزارة القوي العاملة أم وزارة الموارد البشرية؟
من الإشكاليات التي أظن أنها أحد أسباب عدم وصول الموارد البشرية لأقصي طاقاتها وتحقيق تقدم كبير وطفرة حقيقية في هذا المجال في عالمنا العربي ... إشكالية إسم الوزارة التي ترعي القوي البشرية في البلاد والغرض الأساسي منها وإختيار قياداتها. حيث

تسمي الوزارة في معظم البلدان ب»وزارة القوي العاملة» ولكن بعض الدول العربية تداركت هذا الآمر آخيرا وبدأت في تسمية هذه الوزارة ب «وزارة الموارد البشرية».
ولكي أكون أكثر توضيحا، فإن الغرض من هذه الوزارة في الأصل هو تحقيق التوازن في العلاقة بين صاحب العمل والقوي البشرية التي تعمل بالشركات. ولذا، فإن تسيمة الوزارة بالموارد البشرية يضعها على الطريق الصحيح نحو تغيير الهدف منها وهو تطوير مهارات الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاج وليس الهدف منها فقط حماية حقوق العمال.
وحيث أن هذا كان شعار مرحلة معينة من تاريـخ البلدان العربية ولا زال إختيار الوزير لتلك الوزارة يقتصر فقط على كوادر النقابات العمالية. والمشكلة في هذا المعيار للإختيار أنه ليس لديه هدف إلا الحفاظ على حقوق العمال، وهو هدف عظيم ونبيل في حد ذاته ولكن هناك أولويات تحافظ على حقوق العمال وتتوازن مع حقوق أصحاب الأعمال وهم غير ممثلين على الإطلاق في هذه الوزارة ولا في غيرها، سوي في جمعيات رجال الآعمال المختلفة وهي جهات غير رسمية، ويقتصر دورها على تطوير الأعمال وغير منوط بها التفاوض لتحقيق التوازن في حقوق أصحاب الأعمال في الحالات الخطيرة مثل الإفلاس والإضرابات والمفاوضات الجماعية وغيرها.
كما أن تغيير الفكر من القوي العاملة للموارد البشرية وإتاحة الفرصة ليكون على رأس هذه الوزارة كادر حقيقي من كوادر الموارد البشرية، ينقل فكر الوزارة وغرضها والمطلوب منها من مجرد الحفاظ على حق العامل لتطوير العامل ومهاراته ومواكبتها لمتطلبات سوق العمل والعمل على تحسين بيئة العمل. كما سيساعد على تطوير الأنظمة والسياسات. وللأسف حتي هذه اللحظة، فإن كل هذه الأهداف لا تلقي الإهتمام الكافي الذي تستحقه. وبالتالي يظل عمل الوزارة بالشكل التقليدي النمطي الذي لا يواكب تطلعات الدولة ويفتقد الحركة والجرأة والمرونة، ويحقق التوازن بين حقوق

العمال وأصحاب الأعمال لتحقيق مصلحة الجميع.
وكما يصفه البعض فإن رأس المال جبان، ففي بيئات العمل التي يغلب عليها تعظيم حقوق العمال حتي لو تهدد إستمرار النشاط التجاري للشركة، فإن هذه البيئة تكون طاردة لفرص الإستثمار.
وكما أننا ضد تغول رأس المال على مصالح العمال بتسهيل تسريح العمالة وهضم حقوقهم، فأننا نؤكد على ضرورة أن تعمل القوانين واللوائح على حماية حقوق طرفي المعادلة.
وللأسف لازال يقتصر دور مكاتب العمل في الوقت الحالي على إستلام الإحصائيات الدورية ومتابعة شكاوي العاملين والتعامل معها لكي يتحول بعضها لقضايا عمالية وإرسال ترشيحات بعض المتقدمين للوظائف للشركات التي تحتاج عمالة ولا يوجد مواقع خاصة بها للإعلان عن الوظائف بل تعمل بشكل يدوي ورقي تقليدي للغاية.
وبينما تجد نفس المكاتب في أمريكا وأوروبا تتعدد أدوارها حتي على مستوي القري والمقاطعات، فإذا ما دخلت على الموقع الرسمي لمقاطعة أو قرية صغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، ستجد على الموقع الإعلان عن فرص العمل المتاحة ومتوسطات الرواتب للوظائف المعلن عنها والمهارات والخبرات والتوصيفات الوظيفية. حيث تقدم هذه المكاتب كافة الدعم النفسي للمتعطلين عن العمل بها ومنها التواصل الدائم معهم وعرض فرص التدريب والتطوير والمساعدة للحصول على بدل البطالة. وهنا يبرز الفرق الشاسع بين دور مكاتب العمل في معظم البلدان العربية والدول المتقدمة.

إشكاليات إنهاء علاقة العمل

إمتدادا لما سبق، أحيانا يواجه العاملين بالموارد البشرية مجموعة من الإشكاليات الأخلاقية والقانونية عندما يتقرر إنهاء علاقة العمل مع أحد الموظفين. وتتعدد هذه الإشكاليات بتعدد الحالات

والتي لا تخرج عن الأتي:

وفاة موظف خلال فترة الإختبار

قد يتوفي الموظف خلال فترة الإختبار قبل أن يتم إلحاقه بنظام التأمينات الإجتماعية ويكون الخطأ في التأخير من جانب الموظف نتيجة عدم إستكمال أوراقه، أو شئون العاملين وادارة التأمينات الإجتماعية نتيجة التآخر في الإخطار وتسليم أورقه لمكتب التأمينات. ربما تتحايل إدارة التأمينات لإلحاقه بتاريـخ سابق، وربما تفشل في هذا فتفقد ورثة الزميل المتوفي حقوق أصيله وقد تنتهي بقضية عمالية ضد الشركة. إشكالية كبيرة

إنهاء علاقة العمل بعد فترة الإختبار

يقع الكثير من المديرين في مشكلة إتخاذ قرار إنهاء علاقة العمل بعد إنتهاء فترة الإختبار وهي ٣-٦ شهور حسب القانون وشروط العقد، ويطلب من الموارد البشرية «التصرف» لإنهاء عقد الموظف، وللأسف قانون العمل المصري يلزم صاحب العمل بدفع راتب الموظف لنهاية عقده بعد تخطي فترة الإختبار.

وهنا تكمن الإشكالية القانونية والإخلاقية حيث ينظر مسئول الموارد البشرية لهذا الفعل على أنه «غير أخلاقي» من منطلق أن الموظف قد خسر بالفعل وظيفته السابقة ووثق في الشركة الجديدة ولا يتصور إنهاء تعاقده بهذه الطريقة خاصة وأنه قد أجتاز فترة الإختبار بنجاح. فإذا ما رفض مسئول الموارد البشرية تنفيذ هذه الأوامر أو تقاعص، فمن المحتمل أنه سيلقي نفس مصير الموظف، ولأن هذه الحالات تتكرر كثيرا، فمن المتوقع ألا يستمر مسئول الموارد البشرية الرافض لهذا الوضع في العمل لفترة طويلة.

توقيع الإستقالة مع عقد العمل

من الحالات الفجة التي ينبغي أن يرفضها مسئول الموارد البشرية

ولا يستمر في العمل بسببها أو يكون طرفا فيها أو أداة لها، ومسودة قانون العمل المعروض حاليا على مجلس الشعب يشمل مادة تلغي توقيع إستمارة (٦) وهي إستمارة إنهاء علاقة العمل بين صاحب العمل والموظف.

حرمان الموظف من حقوقه

بعض الشركات تحرم الموظف من كل أو بعض حقوقه عند إنتهاء علاقة العمل سواء بالإستقالة أو بالفصل، ويجب على مدير الموارد البشرية في كل الأحوال التحقق من حقوق الموظف والسعي بقوة لحصوله عليها. ماذا لو لم ينجح في ذلك؟! هل يحق لمسئول الموارد البشرية العمل ولو بطريقة غير مباشرة في حصول الموظف على حقه دون علم المدير التنفيذي؟ هل هذا التصرف يبدو عاطفيا إنفعاليا وهل هذا التصرف يعتبر أخلاقي أو غير أخلاقي؟
وتستمر التساؤلات الأخلاقية، ماذا لو طلبت الإدارة من مسئول الموارد البشرية الضغط على الموظف للتنازل عن بعض حقوقه؟ وهذا الآمر أيضا من الأمور الواضحة والتي لا تقبل الشك في أنها «غير مقبولة أخلاقيا». والتصرف السليم لمسئول الموارد البشرية في هذه الحالة هو «أن يخبر الموظف بأن الآمر متروك له أن يقبل أو يرفض دون أن يمارس عليه أية ضغوط». وهل يصح من الناحية الأخلاقية - وبإعتبار مسئول الموارد البشرية ممثلا عن الشركة – أن ينصح الموظف بتصرف قانوني معين تجاه الشركة التي يعمل بها بل ويمثل مصالحها في هذه اللحظة؟ من منطلق إنساني عاطفي... وماذا لو أدت هذه النصيحة لضرر بشركته، محل رزقه؟!
ماذا لو كان الموظف من الفئة الفاسدة والتي تحتال على الشركات وتتكسب من ورائها دون وجه حق، وطريق القانون والتقاضي لن يفلح في إرجاع حق الشركة، فهل يحق لمسئول الموارد البشرية محاولة إسترجاع حق الشركة ولو بطريق غير قانوني، مثلا، أن يخطر الشركة الجديدة التي ألتحق بها الموظف بتجاوزاته، وهل

هذا التصرف يعد تصرفا «لا أخلاقيا؟!»

كيف يتم فصل موظف أدين بالقانون

موظف أتهم بالسرقة في شركة من الشركات المملوكة للدولة وأثبتت النيابة ذلك، وأجبرت الشركة وفقا لحكم المحكمة على إعادة الموظف للعمل طالما أنه قام برد المبالغ المسروقة للشركة، مع حصوله على كافة المستحقات التالية من راتب ومزايا وترقيات وخلافه.

هذا النموذج السيئ للنظام الإداري، هل يحق للموارد البشرية البحث عن أي وسيلة كانت لفصل هذا العامل من الشركة مهما كانت، نظرا لما يمثله هذا الآمر من كارثة إدارية بكل المقاييس من تشجيع للموظفين على سرقة الشركة ورد المسروقات في حالة الكشف عن السرقة؟! وماذا عن دور الشئون القانونية؟ وماذا لو كان الموظف السارق أصلا ضمن طاقم الشئون القانونية؟.

فصل العامل المريض

يعاني الكثير من العاملين اليوم من أمراض خطيرة كالسرطان والشلل والغسيل الكلوي مما يفقدهم القدرة تماما على العمل، والمرجعية في النهاية للقوانين واللوائح، فلا بد أن يحصل الموظف على حقه كاملا. ولكن هناك إشكاليات قانونية وأخلاقية متعددة في هذا الآمر سواء في القطاع الخاص أو القطاعات الحكومية منها على سبيل المثال:

ـ موظف مريض أستوفي المدة القانونية لإحالته للقومسيون الطبي ويتحرج الموظفين بالموارد البشرية بإحالة ملفه – خاصة في القطاعات الحكومية – بالمخالفة للقانون حتي لا يتهمهم الزملاء بالإدارات الآخري بالقسوة وعدم الرحمة ونتيجة ضغوط النقابة العمالية، بالرغم من أن تكلفة العلاج السنوية تتجاوز المائة ألف جنيها مصريا على الشركة. إشكالية أخلاقية وقانونية؟!

ـ موظف مريض قرر القومسيون الطبي إحالته للمعاش وهناك

ضغوط لعدم التنفيذ نتيجة أن علاجه يتكلف الآلاف وهو لن يقدر على النفقات بعد الخروج على المعاش الطبي، هل للموارد البشرية أن تتدخل لإعادة التوجيه لصالح الموظف، بمعني يحصل على راتب وحقوق وعلاج دون أن يعمل نتيجة حالته الصحية، إشكالية قانونية وأخلاقية!

ـ موظفة في قطاع خاص قرر صاحب العمل فصلها نتيجة الحمل وقد أخفت حملها ولم يمر على إنضمامها للشركة عشرة أشهر، فقرر نقلها لمحافظة آخري أو لمقر آخر بعيد عن بيتها، لإجبارها على الإستقالة. إشكالية قانونية وأخلاقية!

ـ موظف أخفي مرضه الخطير والنادر عن الشركة ولم تكشفه الفحوصات الطبية الأولية قبل التعيين، وبعد عدة أشهر أكتشف المرض وتكلفته الباهظة على الشركة، هل تقوم الشركة بفصله من العمل نتيجة لذلك والموظف يستحق الفصل لتعمده إخفاء المعلومات، الموظف يطالب بقيمة عقد حتي نهايته، هل يحق للموارد البشرية التجاوز في الإجراءات واجباره على توقيع الإستقالة نتيجة خطؤه وحماية لحقوق الشركة؟! إشكالية أخلاقية وقانونية.

شهادات الخبرة وإخلاء الطرف

بعض الشركات تحرم الموظف من الحصول على شهادة خبرة وإخلاء الطرف في حالة إستقالته للضغط عليه حتي يتنازل عن مستحقاته. وعلي النقيض، يقوم مسئولي الموارد البشرية بمنح الموظف شهادة خبرة حتي ولو كان مفصولا من العمل نتيجة تصرف مشين أو خطأ جسيم، من قبيل «حرام الأذي في لقمة العيش» حتي لا يكتب في طلبات التوظيف لشركات آخري سبب إنهاء علاقة العمل «الفصل». كذلك يقوم موظفي شئون العاملين بكتابة مسمي وظيفي مخالف للحقيقة في شهادة الخبرة أو إعطاء تواريـخ غير حقيقية لمدة خدمة الموظف.

ويجدر الإشارة هنا إلي حالتين من التزوير و التضليل، الحالة الأولي

إصدار شهادة خبرة غير حقيقية Experience Certificate ، و الحالة الثانية كتابة خطاب تزكية Reference Check مضلل وخادع دعما للموظف تارك الخدمة. أما الحالة الأولي، فيقع اللوم فيها على إدارة الموارد البشرية وتستحق العقاب.
وأما الحالة الثانية، فيقع اللوم فيها على مصدر خطاب التزكية سواء مدير مباشر أو زميل من داخل الشركة وفي الغالب تصدر بعيدا عن إدارة الشركة. لذا ينبغي على كل إدارات الموارد البشرية في الشركات التحقق من شهادات الخبرة وخطابات التزكية حتي لو كانت مختومة بخاتم الشركة ويكون قبل تعيين الموظف في مرحلة المراجعة على مستنداته والبيانات المذكورة في طلب التوظيف Application Form.

الفصل الثاني - التعيين

خطوات التعيين تبدأ مع أول يوم للموظف على قوة العمل ونتحدث هنا عن الإجراءات الخاصة بتحويل المرشح الي موظف. وتتولي شئون العاملين تلك الإجراءات بالتنسيق مع إدارات التوظيف والآجور والرعاية الطبية والشئون الإدارية والحركة والآمن.

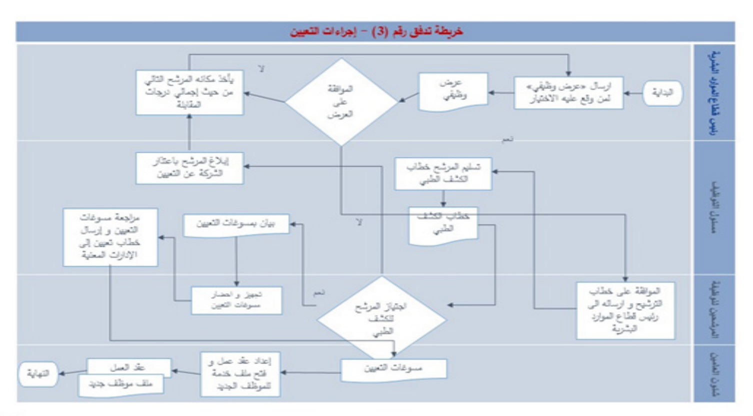
ومن هذه الإجراءات، تسلم أوراق التعيين من الموظف، واقرار إستلام العمل، ثم يوقع على نسخ العقد وبعض الشركات تُوقع العقد قبل الإنضمام إليها حفاظا على حقوقه. ثم تسجيل بيانات الموظف على نظام الموارد البشرية، وتخطر إدارة الآجور والمزايا بتاريخ إستلام العمل الفعلي لتسجيل الموظف على نظام الآجور. وتوجهه للحصول على الكارت الطبي أو البطاقة العلاجية من قسم الرعاية الصحية.

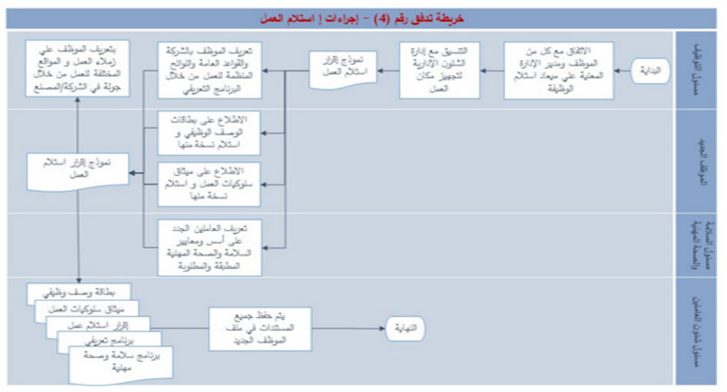
أثناء برنامج التوعية، تتولي إدارة شئون العاملين شرح اللوائح والسياسات وإجراءات الاجازات والأذونات والجزاءات وحقوق الموظف وواجباته، كما يتسلم كتيب العاملين Employee Manual or Handbook.

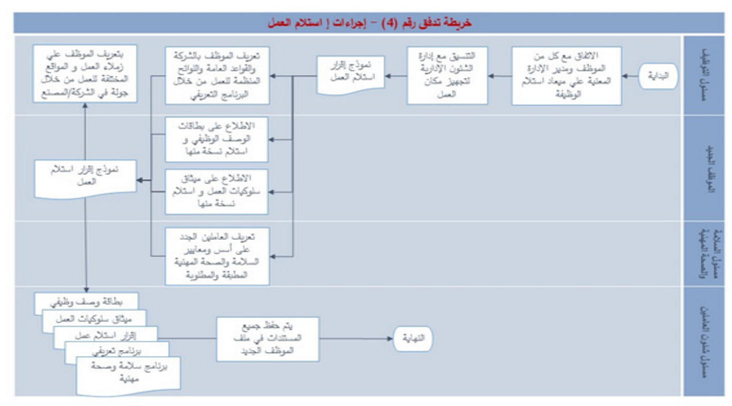
يتم إدراج الموظف في برنامج التأمينات الإجتماعية حسب المتبع في البلد، وبرامج التأمين الآخري مثل التأمين على الحياة وخطط التوفير وبرنامج الأسهم للقيادات الكبيرة وفي الشركات التي تمنح موظفيها أسهما Stock Options، وكل ما يستحق للموظف وفقا لمستواه ودرجته الوظيفية.

كما يتم إستخراج بطاقة الموظف Employee ID Card وادراج أسمه ضمن الموظفين المستخدمين لسيارات الشركة واخطار الأمن بالإسم وتاريخ التعيين للسماح له بالدخول لمباني الشركة.

في حالة العمل بمصنع أو شركة تقدم وجبات للعاملين، يتم إخطار المطبخ أو الكافيتريا بتفاصيل الموظف لإدراج أسمه ضمن عدد الوجبات اليومية التي يقدمها المصنع. كذلك الحال في إستحقاق كوبونات المشروبات التي تمنحه بعض الشركات للعاملين حسب المستوي الوظيفي.


خريطة تدفق رقم (3) - إجراءات التعيين
البداية
ارسال «عرض وظيفي» لمن وقع عليه الاختيار
عرض وظيفي
الموافقة على العرض
لا
يأخذ مكانه المرشح التالي من حيث إجمالي درجات المقابلة
نعم
إبلاغ المرشح باعتذار الشركة عن التعيين
تسليم المرشح خطاب الكشف الطبي
خطاب الكشف الطبي
لا
بيان بمسوغات التعيين
مراجعة مسوغات التعيين و إرسال خطاب تعيين إلى الإدارات المعنية
تجهيز و احضار مسوغات التعيين
نعم
اجتياز المرشح للكشف الطبي
الموافقة على خطاب الترشيح و ارساله الى رئيس قطاع الموارد البشرية
مسوغات التعيين
إعداد عقد عمل و فتح ملف خدمة للموظف الجديد
عقد العمل
ملف موظف جديد
النهاية
1/3/2022
5


خريطة تدفق رقم (4) - إجراءات إ استلام العمل
البداية
الاتفاق مع كل من الموظف ومدير الإدارة المعنية علي ميعاد استلام الوظيفة
التنسيق مع إدارة الشئون الإدارية لتجهيز مكان العمل
نموذج إقرار استلام العمل
تعريف الموظف بالشركة والقواعد العامة واللوائح المنظمة للعمل من خلال البرنامج التعريفي
بتعريف الموظف علي زملاء العمل و المواقع المختلفة للعمل من خلال جولة في الشركة/المصنع
الاطلاع على بطاقات الوصف الوظيفي و استلام نسخة منها
الاطلاع على ميثاق سلوكيات العمل و استلام نسخة منها
نموذج إقرار استلام العمل
تعريف العاملين الجدد على أسس ومعايير السلامة والصحة المهنية المطبقة والمطلوبة
بطاقة وصف وظيفي
ميثاق سلوكيات العمل
إقرار استلام عمل
برنامج تعريفي
برنامج سلامة وصحة مهنية
يتم حفظ جميع المستندات في ملف الموظف الجديد
النهاية
1/3/2022
6


خريطة تدفق رقم (4) - إجراءات إ استلام العمل
البداية
الاتفاق مع كل من الموظف ومدير الإدارة المعنية علي ميعاد استلام الوظيفة
التنسيق مع إدارة الشئون الإدارية لتجهيز مكان العمل
نموذج إقرار استلام العمل
تعريف الموظف بالشركة والقواعد العامة واللوائح المنظمة للعمل من خلال البرنامج التعريفي
بتعريف الموظف علي زملاء العمل و المواقع المختلفة للعمل من خلال جولة في الشركة/المصنع
الاطلاع على بطاقات الوصف الوظيفي و استلام نسخة منها
الاطلاع على ميثاق سلوكيات العمل و استلام نسخة منها
نموذج إقرار استلام العمل
تعريف العاملين الجدد على أسس ومعايير السلامة والصحة المهنية المطبقة والمطلوبة
بطاقة وصف وظيفي
ميثاق سلوكيات العمل
إقرار استلام عمل
برنامج تعريفي
برنامج سلامة وصحة مهنية
يتم حفظ جميع المستندات في ملف الموظف الجديد
النهاية
1/3/2022
6

إشكاليات التعيين

إشكاليات ما قبل التعيين

المشاكل الطبية للموظف كالأمراض المزمنة والخطيرة، وهل يستكمل عملية التعيين في ضوء هذه النتائج؟. هناك بعض الآمراض لا تشكل خطورة وتستمر الشركات في عملية التعيين، وشركات آخري توقف عملية التعيين في ضوء الشروط الصحية للوظيفة. لذا ينبغي أن يكون لدي الشركات سياسة واضحة في التعامل مع كافة الحالات الصحية وبالتأكيد لابد أن تتسلم نتائج الكشف الطبي قبل إستقالة الموظف من عمله.

إشكالية إكتشاف أن الموظف لا زال مؤمن عليه سواء لدي صاحب العمل الحالي أو بصفته صاحب عمل، وأحيانا كثيرة تجد الشركات صعوبة في إخراج الموظف من التأمينات السابقة ويظل لفترة على صاحب العمل السابق وهذا يسبب مشاكل لإدارة التأمينات الإجتماعية خاصة في الوظائف التي تحتم أن يكون الموظف أو العامل مؤمن عليه لدي الشركة مثل السائقين.

مخالفة بنود عقد العمل

بعض الشركات تخالف بنود التعاقد ويأتي اللوم على موظف الموارد البشرية، فمثلا يطلب المدير تخفيض الراتب نتيجة أداء الموظف الجديد أو يتفاجئ الموظف أن الراتب يكون إجماليا وليس راتبا صافيا كما قيل له. أو أن الراتب ليس كله مضمونا guaranteed بل ينقسم لثابت ومتغير Fixed / Variable والكثير من الأمور التي تعد تضليلا للموظف.

ومن مخالفات التعاقد، يكتشف الموظف أن المسمي الوظيفي والدرجة التي تعاقد عليها غير التي وجدها عند إلتحاقه بالعمل، أو أن المزايا التي وعد بها لم يجدها ولم يحصل عليها كالبدلات والمكافآت.

فترة الإختبار

هي فترة قصيرة نسبيا وغير كافية لتقييم الموظف خاصة لو كان من القيادات التي تحتاج وقت أطول لدراسة ظروف العمل ووضع خطط لتطوير الآداء وتحسين المسار وتحقيق نتائج ملموسة. ولذا، من الأفضل ألا تقل فترة الإختبار عن ستة أشهر ولا يرتبط أداء الموظف خلال تلك الفترة بمؤشرات الأداء KPIs حيث أنه لا يزال في مرحلة التأقلم، وعليه يجب تعطيل نظام الحوافز خلال تلك الفترة ومنحه الراتب كاملا، ثم إخضاعه لنظام المؤشرات والحوافز بعد الإطمئنان على تدريبه بشكل جيد وإستيعابه لمتطلبات العمل والأهداف ومؤشرات تقييم الأداء.

كما أنه يفضل عدم إخضاع القيادات لفترات إختبار حيث أن أداءهم يحتاج ستة أشهر على الأقل للتأقلم، وإن كان معظم الشركات تفضل وضع القيادات تحت الإختبار نظرا لإرتفاع تكلفة رواتبهم وترغب في رؤية إنجازات على الأرض دون الإنتظار لفترة طويلة. كما أن فترة الإختبار تجيز إنهاء التعاقد دون غرامات، والجميع يضع في الحسبان أن قانون العمل في مصر يلزم الشركات بسداد باقي العقد إذا تم إنهاؤه من طرف صاحب العمل قبل نهايته.

الإشكالية أن الشركات لا تضع أهدافا أو مؤشرات أداء واضحة للقيادات من البداية، بل أن بعضها لا يسلم الموظف أصلا التوصيف الوظيفي، وتتعامل بيقين أن المدير يعي تماما مهام عمله الجديد، ويجب عليه أن يضع لنفسه أهداف ويبحث عن المعلومات التي تعينه على الإنجاز دون مساعدة حقيقية من أحد. هناك شركات تضع سياسة للتسكين Management on Boarding والتي تساعد بشكل منظم المدير على التأقلم ومعرفة المطلوب والبدء في تحقيقه بمساعدة الشركة.

والحقيقة أن الكثير من القيادات تستوعب جيدا مهام العمل والمسئوليات الخاصة بالوظيفة ولكن خصوصية الشركة وطبيعة المسئوليات تختلف وقد يؤثر ذلك على أداء الموظفين الجدد

ويتسبب في عدم تحقيق المطلوب بسرعة.
وهذا يؤكد ما ذكرناه آنفا، أن القيادات تحتاج وقت أطول للتأقلم والتعرف على طبيعة وخصوصية الشركة والبدء في عملية التطوير والتحديث وسد الثغرات والتعامل مع أوجه القصور المختلفة.
ولكن أصحاب الأعمال دائما ما يكون في ذهنهم قيمة الآجر ويريدون إنجازا سريعا وأحيانا خارقا للطبيعة مقابل ما يدفع.

الفصل الثالث - الأجور

يعمل كل البشر للحصول على آجر مقابل ما يقدمونه من جهد وعادة ما تجد عبارة «الآجر مقابل العمل» هي العقد غير المكتوب بين الشركات والموظفين. وتسعي الشركات لضبط تكلفة الآجور مقابل جهود العاملين بما يحقق المصلحة المتبادلة **win-win situation** بين الطرفين.

فالشركات تشتري جهد العاملين وولائهم والتزامهم لعدة ساعات باليوم مقابل خطة إنتاج وأهداف ومسئوليات وواجبات ومهام عمل محددة، كلها تصب في ناحية تحقيق اهداف الشركة وخططها الإنتاجية أو جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء لكي تحقق مستهدفاتها المالية. وكما ذكرنا فإن إستراتيجيات الآجور والإستحقاق تقوم على أساسان رئيسيان هما:

١ـ نظم الإدارة الشاملة للآجور والمزايا والحوافز **Total Reward Management Systems**

٢ـ نظرية الآجر مقابل الجهد والأداء **Pay for Performance** وتتمحور حولها خطط وأنظمة الآجور والمزايا للعاملين، ويفرد لها كتب كاملة في هذا المجال.

أولا: مفهوم الآجر

وهناك شرح لمفهوم الآجر بالقوانين التي تعتمدها كل دولة وعادة ما تشمل كل ما يحصل عليه الموظف من دخل خلال العام ويقسم على أشهر السنة لاحتساب متوسط الدخل ويستثني من ذلك الأرباح فهي ليست جزءا من الآجر. وتنقسم الآجور أو الرواتب إلي البنود التالية:

الرواتب الأساسية:

هي الحد الادني المضمون من الآجر مقابل حضور الموظف للعمل

وتكلفه المشقة والجهد الذي يبذله من لحظة وصوله وحتي إنتهاء اليوم، أو مقابل عدد ساعات العمل الرسمية وما تكبده الموظف من مشقة الخروج من بيته متوجها للشركة وتخصيص جهده لها خلال تلك الفترة. وهو الحد الأدني والآجر المبدئي الذي يجب أن يحصل عليه الموظف لكي يستطيع القيام بأعباء العمل مقابل حد أدني من المعيشة الكريمة تضمن المأكل والملبس والمواصلات والعلاج وتأمين أساسيات الحياة ومتطلباتها.

الرواتب المتغيرة

وهي مقابل ما يتخطي الجهد الطبيعي والعناية التي يبذلها الموظف لتحقيق أهداف الشركة. وهي الجزء المتغير وتغيرها نتيجة تفاوت الجهد من موظف لآخر فيأخذ على سبيل التحفيز والتشجيع والمكافأة لما يبذل من جهد إضافي أو زائد أو تميز للموظف عن أقرانه. ومن بنود الراتب المتغيرة:

الحوافز

وهي مقابل الجهد المتفرد الذي يبذله الموظف وتميزه عن باقي الزملاء في قيمة ما يقدمه من أداء يساهم في تحقيق أهداف الشركة والجهد المبذول والمساهمات التي يقدمها للشركة. وتكون شهرية أو ربع سنوية أو سنوية.

المكافآت

بنود متغيرة تمنحها الشركات على إنجازات إستثنائية يقدمها الموظف أو تحقيق إنجاز عن فترة معينة، وتخص نشاط الإدارة ومنها مكافآت التميز وأفضل بائع في الشهر وأفضل موظف في إدارة نظم المعلومات وهكذا.

الوقت الأضافي

وهو ما يزيد عن ساعات العمل التي يقررها القانون، يعمل خلالها الموظف بناء على طلب الرئيس المباشر ولحاجة العمل وتضع لها

الشركات سياسات محددة تحكمها.

الوهبة:
وهو ما يقدم لبعض العاملين في صورة tips وتجده في المنشآت السياحية والفندقية التي تفرض نسبة معينة من تكلفة الخدمة للعاملين بها كجزء أصيل ولكنه متغير من دخولهم المادية. بل أن هناك شركات يقوم راتب الموظف على وهبة الزبائن.

السمسرة:
السمسرة Commission وهي نسبة يحصل عليها موظفو المبيعات نتيجة تحقيقهم الاهداف البيعية وبموجب ذلك يحصلون على نسبة من قيمة ما تم بيعه.

ثانيا: هيكل الآجور والدرجات المالية

تضع الشركات هيكلا للآجور Salary Structure والدرجات المالية Grades يتوافق مع موازناتها ومستويات الرواتب بسوق العمل مقارنة برواتب الشركات المنافسة. كما تضع موازنات للآجور تشمل تكلفة العمالة من آجور ومزايا عاملين Total Personnel Cost، وهي جزء أساسي من اجمالي تكاليف التشغيل Total Operational Cost.
وتختلف نسبة تكاليف العمالة لنسبة تكاليف التشغيل من شركة لآخري، فنوع النشاط ومتوسط تكلفة التشغيل لإجمالي المبيعات وصافي الأرباح كلها معايير توضع في الإعتبار. ليست هناك معايير محددة ولكنها تعتمد في الأساس على التخطيط المالي للشركة ورغبتها في تحقيق هامش ربح مناسب ونسبة مرضية من الناتج الاجمالي للشركة لنسبة التشغيل.

تصميم هياكل الآجور
تلجأ الشركات في تصميم هياكل الآجور لعدة طرق، على رأسها:
ـ التعاقد مع شركة إستشارات دولية أو محلية – Hay or Mercer

or Job Master - على مشروع تقييم الرواتب وتطوير هيكل الاجور وهي طريقة مكلفة للغاية.

ـ تدريب مدير الموارد البشرية أو مدير الإستحقاقات على طريقة من الطرق المشهورة مثل Hay Job Evaluation Methodology or Mercer ثم العودة وتطبيق الطريقة على الهيكل الحالي من خلال لجنة داخلية لتقييم وتسعير الوظائف Job Evaluation Committee تنتهي بعمل جدول أجور مستحدث لكافة وظائف الشركة.

ـ شراء تقرير إستبيان الرواتب من الشركات المذكورة Salary Survey ثم العمل على تحليله من قبل مدير الإستحقاقات والمناقشة م مدير الموار البشرية حيث يتم مقارنة أسعار وظائف الشركة بالشركات المنافسة في نفس النشاط التجاري وتقديم إقتراحات لتعديل الهيكل والإعتماد من مجلس الإدارة.

ـ الطريقة الأقل مصداقية، هي قيام مدير الموارد البشرية بمراجعة متوسطات الزيادات السنوية لعدة أعوام سابقة، ثم التوصية بنسب متقاربة وتعديل هيكل الآجور بناء على ذلك.

ويتم تصميم هياكل الآجور بوضع تصورات عن الحد الأدني والحد الأقصي لآجر كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف تتقارب في مستوي الآجور. ويعتمد salary range لنفس الوظيفة - وهو المسافة بين الحد الآدني والحد الأقصي - على سرعة الشركة في التطور والنمو والتوسع، وبالتالي الحاجة لتعينات وترقيات جديدة وسريعة على مدد قصيرة. بالتالي يكون salary range قصير ويسمح بالصعود للدرجات المالية الأعلي بسرعة وسهولة.

وكلما كانت الشركة في مرحلة تراجع أو ثبات وليس هناك مساحة للحركة والترقيات إلا على فترات كبيرة، كلما كان هناك حاجة في تصميم salary range أوسع حتي يتحرك راتب الموظف ببطء في شريحة واسعة من نفس الراتب لعدة سنوات، دون الحاجة لفتح الحد الأقصي أو تجاوز راتب الموظف له والتلامس مع الدرجات

المالية الآعلي.
المقصود هنا أن الشركات سريعة النمو والتطور تحتاج أن تصل للحد الأقصي لراتب الوظيفة أسرع من الشركات البطيئة والمتكلسة، حيث أن الأولي تحتاج الترقيات السريعة للموظفين وحالتها تسمح لشغل الوظائف الجديدة نتيجة التوسع في الفروع والمشروعات.
أما الآخري فتحتاج لغلق باب الترقيات وإيقاف الزيادات في الرواتب نتيجة ضعف النمو والركود وثبات الأرباح وربما التراجع، فبالتالي ليس لديها مساحة للترقيات والتحرك السريـع بين الدرجات، لذا الأفضل لها أن يتسع Salary Range بين الحد الأدني والحد الأقصي ليأخذ تحرك الموظف بينهما سنوات أطول.
يتم تحديد ما يسمي Midpoint وهو خط المنتصف ما بين الحد الأدني والحد الأقصي لآجر الوظيفة، ويعادل ١٠٠٪ من راتب الدرجة المالية. ثم يتم تحديد الحد الآدني والحد الأقصي بنسبة واحدة +/- من Midpoint بمعني مثلا (+٣٠٪) للحد الأقصي ليصبح ١٣٠٪ من أجر الوظيفة كذلك (-٣٠٪) للحد الأدني للوظيفة ليصبح ٧٠٪ من أجر الوظيفة.
وهنا نستطيع أن نقول أن Salary Range الوظيفة هو ٦٠٪ ولنضرب مثلا حيا لذلك وهو لو أن Midpoint (١٠٠٪) لوظيفة هو ١٠٠٠ جم فإن الحد الأدني للراتب تكون ٧٠٠ جم والحد الأقصي ١٣٠٠ بفرض أن البعد عن منتصف الآجر Midpoint هو ٣٠٪ يمينا ويسارا أو صعودا وهبوطا.
مثال آخر لو أن منتصف الآجر هو ٥٠٠٠ جم، فما هو الحد الآدني والحد الأقصي للوظيفة بفرض أن البعد عن منتصف الآجر هو ٤٠٪ وبالتالي ما هي نسبة Salary Range ؟

قواعد العدالة في تصميم هياكل الآجور

هناك بعض القواعد وضعتها الشركات العالمية لهياكل الآجور لتحقيق العدالة في الآجور منها، ألا يزيد الفرق بين أقل درجة

وظيفية وأعلي درجة عن خمسة عشر ضعفا أو عشرين ضعفا كقيمة راتب حتي لا يكون هناك فروقا ضخمة بين روتب الوظائف العليا والدنيا. وتضع الشركات عند تصميمها لهياكل الآجور قواعد ما يسمي بالعدالة الداخلية Internal Equity والعدالة الخارجية External Equity لتحقيق التوازن بين آجور الوظائف والعاملين ومقارنة بمتوسطات الشركات المنافسة.

معايير العدالة الخارجية

أما عن معايير العدالة الخارجية External Equity، فهي المعايير التي تضمن رواتب جيدة مقارنة بأسعار السوق والشركات المنافسة. وتسعي الشركات لتحقيق العدالة الخارجية من خلال الوصول لأرقام حقيقية تستطيع أن تبني عليها أو تعدل هيكل الآجور ومنها إستكشاف رواتب المرشحين للوظائف مقارنة برواتبها، كذلك الإشتراك في إستبيانات الرواتب salary surveys وهي من الطرق الممتازة لمعرفة توجهات السوق والتي يراعي فيها تكلفة المعيشة COLA (Cost of Living Adjustments)، من مأكل وملبس ومصروفات مواصلات وأسعار المواد الغذائية ونسبة التضخم، لتحديد الحد الأدني لبدل غلاء المعيشة ومتوسطات الزيادة السنوية.

وكما ذكرنا من قبل أن أشهر الشركات في الشرق الأوسط التي تقدم خدمات إستبيان الرواتب على مستوي الشرق الأوسط مجموعة هاي Hay Group و Tower Watson وغيرها ومن الشركات المحلية مثل شركة Job Master. ويكون ذلك لمرة واحدة في العام من خلال إشتراك الشركات برسوم مدفوعة وبيانات دقيقة عن الرواتب. ويعرض التقرير النهائي يوضح فيه متوسط رواتب السوق لكل وظيفة وتحليل خاص عن النشاط الذي تعمل به الشركة التي شاركت بالإستبيان، ومقارنة كل وظيفة بمثيلاتها بالشركات الآخري، مما يساعد الشركة أن تبني قرارا حقيقيا في ضوء

نتائج التحليل. والشركات عادة ما تتخذ قرارا من ثلاث حسب قيمة value ومردود ومساهمة الوظيفة للشركة، ومدي توافر أو ندرة العمالة عليها. وهنا تتخذ الشركة واحدا من القرارات التالية:

أولا: حينما تكون الوظيفة هامة والشركة في إحتياج شديد للحفاظ على الكادر الذي يعمل بها حاليا أو تحتاج بشدة لجذب واستقطاب كفاءات كبيرة من السوق، في هذه الحالة تقرر الشركة أن تضع تلك الوظيفة فيما يسمي Leading Position أو تضع لها سعرا أو قيمة أعلي من السوق. أي لا تمانع الشركة أن تدفع فيها أعلي من سعر السوق. وعادة ما تدخل الوظائف القيادية مثل الرئيس التنفيذي أو رئيس القطاع المالي أو الهندسي ضمن هذه الوظائف أو وظائف آخري مثل مطوري البرامج developers.

ثانيا: حينما تكون الوظيفة ذات أهمية عادية مع توافر المواهب بداخل الشركة أو بالخارج في سوق العمل، في هذه الحالة تقرر الشركة أن تضع تلك الوظيفة فيما يسمي Matching Position أو تضع لها سعرا أو قيمة مقاربة أو تتماشي مع السوق. تدخل الوظائف التخصصية والفنية ضمن هذه الوظائف مثل وظائف الموارد البشرية والمالية وما شابه في ظروف العمل العادية وليس الإستثنائية. فمثلا إذا كانت الشركة في حالة توسع وتحتاج لتعيين أعداد كبيرة من العمالة في وقت قصير وقررت تعيين recruiters أو أخصائيو توظيف، في هذه الحالة لن تمانع في دفع آجر أعلي من السوق لإجتذابهم نظرا لأهمية دورهم في هذه المرحلة الهامة من عمر الشركة.

من المواقف التاريخية المعروفة حينما أرادت شركة اتصالات الدخول للسوق المصري كمقدم خدمة الهواتف المحمولة Telecomm. Operator ومنافس قوي لشركتي فودافون مصر وموبينيل - حاليا أورانج - وكانت في إحتياج لتعيين أعداد كبيرة من كافة التخصصات، لم تمانع الشركة في دفع ضعفي وثلاثة أضعاف الراتب لبعض الوظائف حتي تستطيع بدء التشغيل launching

phase ولم تعتبر هذا الآمر خسارة أو تكلفة غير مبررة، بل كان أمرا مصيريا لإستقطاب أفضل المواهب من الشركات المنافسة ولكي تستطيع الدخول للسوق بكل قوة وبكفاءة تشغيل عالية وتقديم أفضل جودة خدمة ممكنة لزيادة حصتها في السوق المصري.

ثالثا: حينما تكون الوظيفة أقل أهمية للشركة مع توافر العمالة سواء بداخل الشركة أو سهولة الحصول عليهم من السوق دون عناء ولعدم الاحتياج في مثل تلك الوظائف للمهارات العالية ومنها مثلا وظائف الخدمات كالنظافة والأمن والسائقين وخلافه، في هذه الحالة تقرر الشركة أن تضع تلك الوظيفة فيما يسمي ال Lagging Position أو تضع لها سعرا أو قيمة أقل من السوق على هيكل الآجور. أي لا تمانع الشركة أن تدفع في شاغل هذه الوظيفة مساو أو أقل من سعر السوق لعدم الإحتياج لها، أو ضعف القيمة والمردود من هذه الوظيفة.

ويختلف الآمر من شركة لآخري في تحديد الثلاث فئات التي تحدثنا عنها حسب مساهمة وقيمة والإحتياج للوظيفة والمرحلة التي تمر بها الشركة وميزانية الآجور وخلافه. ولكن بشكل عام، قرارات الشركات في ضوء تلك المعايير السابقة يدل على إحترافيتها وجدارتها في تحقيق معايير العدالة الخارجية وأنها على الطريق الصحيح.

معايير العدالة الداخلية

وأما عن معايير العدالة الداخلية Internal Equity، فتسعي الشركات بعد ما قامت بإستقصاء الآجور خارجيا، فتقوم ببناء الهيكل بشكل يحقق العدالة الدخلية ومنها الفروق المالية بين الدرجات وكما أشرنا مسبقا بعض الشركات تضع حد بين أقل وظيفة وأكبر وظيفة عدة أضعاف منطقية تضمن الحيدة والعدالة وتقليص الفوارق الكبيرة بين الوظائف.

كما تقوم الشركات بتقسيم الهيكل لعدة مستويات أو درجات

مالية grades مثلا ٩ أو ١٠ أو حتي ١٥ مستوي وظيفي وتضع نسبة مالية بين كل مستوي وآخر لتنقل العاملين بينهم في حالات الترقية. وتضع الشركات الوظائف القيادية في درجة وظيفية واحدة أو أثنتين على الآكثر حسب سعر السوق وقيمة الوظيفة. وبعض الشركات لا تزيد المسافة في راتب موظف قيادي عن آخر عن ٢٠٪ مثلا حتي تضمن العدالة وعدم التمييز.

تضع الشركات في سياسة الترقي نسبة الزيادة على الراتب لا تقل عن الحد الأدني، فإذا كان راتب الموظف بالوظيفة الجديدة أعلي من الحد الأدني، وضعت له نسبة الزيادة promotion allowance or adjustment لا تقل عن متوسط الزيادة السنوية. كما أن الشركات الكبري تعتبر الحد الأدني للوظيفة شيئا مقدسا يجب إحترامه والتقيد به حتي لو طلب المرشح أقل من الحد الآدني، فالشركة ستدفع له ما يستحق وفقا لهيكل الآجور وهو ما يضمن ولاء الموظف لسنوات طويلة ويحقق العدالة والمساواة.

وهناك العديد من الإجراءات التي تتخذها الشركات لتحقيق قيم العدالة الداخلية منها على سبيل المثال:

وضع الوظائف ذات المستوي الوظيفي الواحد وإن أختلفت الإدارات التي تنتمي إليها في درجة مالية واحدة، فمثلا تجد مستوي وظيفي «رئيس قسم» بالموارد البشرية والمالية وتكنولوجيا المعلومات في درجة مالية واحدة. وقد يختلف الراتب داخل الدرجة المالية الواحدة ما بين حدها الأدني وحدها الأقصي (Salary Range) للدرجة المالية حسب سنوات الخبرة ومقدار الزيادة السنوية والتقييم السنوي للأداء وخلافه.

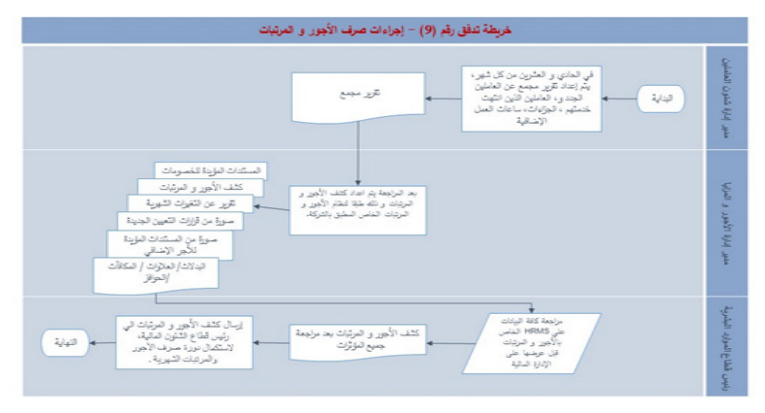
كما تضع شركات قواعد للتعيين لا تسمح بتخطي الوافدين الجدد رواتب العمالة الحالية في نفس الوظيفة ومراعاة فروق سنوات الخبرة فتضع الوافدين الجدد على الحد الأدني للوظيفة إلا في حالة المواهب أصحاب الخبرات الطويلة، فيتم تسكينهم في حدود رواتب الزملاء الحاليين بنفس عدد سنوات الخبرة لتجنب

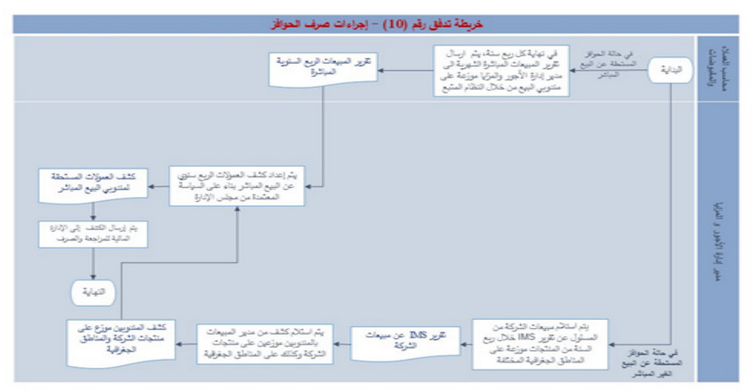
إحساس الموظف الحالي بالظلم وأن الشركة تفضل الوافد الجديد عليه.

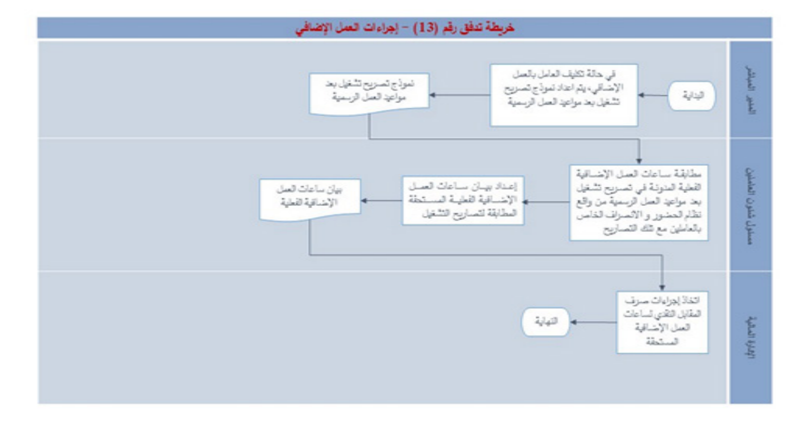
وشركات آخري ترقي الموظفين عن طريق الأقدمية Seniority Promotion والإعتبار الأهم هو عدد سنوات الخبرة مع ضرورة حصول المرقي على تقييم لا يقل عن جيد أو جيد جدا لعدة سنوات، ويشمل هذا النظام العمالة الفنية والحرفية والوظائف الدنيا. أما القيادات فتكون بالإختيار بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة وعمر الموظف وأقدميته.

ومن معايير العدالة الداخلية أن الموظف المتميز عند تخطي راتبه نهاية salary range أو الحد الأقصي وهناك ضرورة لزيادة راتبه فإنه يتم منحه الزيادة السنوية في صورة lumpsum رقم إجمالي كمكافأة ولحين ترقيته على الوظيفة الأعلي وتحريك salary range لكل مستوي وظيفي وهو ما يتم سنويا في ضوء نسب التضخم وتحرك أسعار ورواتب السوق.

ومع سعي الشركة لإرساء قواعد العدالة الخارجية والداخلية، يستدعي الموظفين مشاعر الولاء والإنتماء الوظيفي employee engagement and loyalty وتحصل الشركة على أفضل إنتاجية وبيئة عمل صحية ويحصل الموظف في المقابل على دخل عادل يرتضي به. وفي كل الأحوال، تظل الشركات متعددة الجنسيات هي صاحبة الريادة والآكثر إهتماما لبناء منظومة متكاملة للعدالة.


خريطة تدفق رقم (9) - إجراءات صرف الأجور و المرتبات
مدير إدارة شئون العاملين
البداية
في الحادي و العشرين من كل شهر، يتم إعداد تقرير مجمع عن العاملين الجدد و، العاملين الذين انتهت خدمتهم ، الجزاءات، ساعات العمل الإضافية
تقرير مجمع
مدير إدارة الأجور و المزايا
بعد المراجعة يتم اعداد كشف الأجور و المرتبات و ذلك طبقا لنظام الأجور و المرتبات الخاص المطبق بالشركة.
المستندات المؤيدة للخصومات
كشف الأجور و المرتبات
تقرير عن التغيرات الشهرية
صورة من قرارات التعيين الجديدة
صورة من المستندات المؤيدة للأجر الإضافي
البدلات/ العلاوات / المكافآت /الحوافز
رئيس قطاع الموارد البشرية
مراجعة كافة البيانات على HRMS الخاص بالأجور و المرتبات قبل عرضها على الإدارة المالية
كشف الأجور و المرتبات بعد مراجعة جميع المؤثرات
إرسال كشف الأجور و المرتبات الي رئيس قطاع الشئون المالية، لاستكمال دورة صرف الأجور والمرتبات الشهرية .
النهاية
1/6/2022
1


خريطة تدفق رقم (10) - إجراءات صرف الحوافز
البداية
في حالة الحوافز المستحقة عن البيع المباشر
في نهاية كل ربع سنة، يتم ارسال تقرير المبيعات المباشرة الشهرية الى مدير إدارة الأجور والمزايا موزعة على مندوبي البيع من خلال النظام المتبع
تقرير المبيعات الربع السنوية المباشرة
مدير إدارة الأجور و المزايا
يتم إعداد كشف العمولات الربع سنوي عن البيع المباشر بناء على السياسة المعتمدة من مجلس الإدارة
كشف العمولات المستحقة لمندوبي البيع المباشر
يتم إرسال الكشف إلى الإدارة المالية للمراجعة والصرف
النهاية
في حالة الحوافز المستحقة عن البيع الغير المباشر
يتم استلام مبيعات الشركة من المسئول عن تقرير IMS خلال ربع السنة من المنتجات موزعة على المناطق الجغرافية المختلفة
تقرير IMS عن مبيعات الشركة
يتم استلام كشف من مدير المبيعات بالمندوبين موزعين على منتجات الشركة وكذلك على المناطق الجغرافية
كشف المندوبين موزع على منتجات الشركة والمناطق الجغرافية
1/6/2022
1


خريطة تدفق رقم (13) - إجراءات العمل الإضافي
المدير المباشر
البداية
في حالة تكليف العامل بالعمل الإضافي، يتم اعداد نموذج تصريح تشغيل بعد مواعيد العمل الرسمية
نموذج تصريح تشغيل بعد مواعيد العمل الرسمية
مسئول شئون العاملين
مطابقة ساعات العمل الإضافية الفعلية المدونة في تصريح تشغيل بعد مواعيد العمل الرسمية من واقع نظام الحضور و الانصراف الخاص بالعاملين مع تلك التصاريح
إعداد بيان ساعات العمل الإضافية الفعلية المستحقة المطابقة لتصاريح التشغيل
بيان ساعات العمل الإضافية الفعلية
الإدارة المالية
اتخاذ إجراءات صرف المقابل النقدي لساعات العمل الإضافية المستحقة
النهاية
1/6/2022
1

إشكاليات منظومة الآجور

إستراتيجية الآجور والمزايا

من التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية عدم وجود إستراتيجية واضحة ومنظومة متكاملة لآنظمة الآجور والحوافز والمزايا Total Reward Management System بالشركة. وهو المنوط بتطويرها في واقع ا لآمر، حيث أن هذا الآمر يؤدي لعدم وضوح الرؤية وتقلبات كبيرة في تكلفة العمالة، وربما يؤدي لتآكل أرباح الشركة رغم وفرة الإنتاج وإرتفاع حجم المبيعات.
ولذلك من الضروري تحديد نسبة لإجمالي تكلفة العمالة مقابل إجمالي المبيعات وصافي الربح كمؤشر إستراتيجي Strategic KPI التي يساعد وجودها على ضبط التكلفة وتحقيق نسبة أرباح مقبولة مقارنة بالمنافسين في السوق والمؤشرات المعيارة Standard KPIs لنفس النشاط التجاري.

تصميم هياكل الآجور

قد يبدو الآمر سهلا وبسيطا في نظر البعض، فتصميم هيكل الآجور بالنسبة لهم ليس سوي رسم جدول لمستويات ودرجات مالية وتحديد الحد الآدني والأقصي للآجر بنسب متساوية ثم تسكين الوظائف عليها وعمل دراسة لمدي قرب وبعد الموظف عن هذه الحدود (الحد الآدني Minimum, Midpoint and Maximum Salary Scale وتعديل الرواتب وفقا للفارق بين راتب الموظف الحالي والراتب الذي يجب أن يكون عليه.
في ضوء هذا التصور الرقمي البحت والذي يعتمد على المعايير السابقة بشكل مسطرة يتحرك عليه الآجر وفقا لعامل سنوات الخبرة فقط، مع إغفال العديد من المقومات والمعايير التي يجب أن يتمايز بسببها راتب موظف عن آخر، ومنها الشهادات والخبرات والمهارات والقدرات الشخصية والجدارات وغيرها. نعم، تقوم بعض الشركات بتحريك راتب الموظف وفقا للتقييم

السنوي الذي حصل عليه، وبالتالي تتحرك نسبة (٪) الزيادة السنوية في الراتب. فليس الآمر جدول رقمي أصم بالنسبة لهم بل يتم تصميمه وتطويره بشكل مرن وبطرق متعددة ليستطيع الوفاء بمتطلبات الشركة من زيادة أو تحجيم الراتب حسب أداء الموظف ومساهماته.

وهناك مشكلة عدم توافر وظائف على الهيكل التنظيمي لترقية بعض الموظفين المتميزين نتيجة طول سنوات العمل على نفس الدرجة وبالتالي يصل للحد الأقص في نهاية المطاف ويقف راتبه عند نهاية salary range، أو الحد الأقصي وبالتالي لا توجد مساحة لزيادة الراتب.

في الحالة السابقة، بعض الشركات تحجم الراتب وتقلل نسبة الزيادة السنوية، حيث أنها لا تسمح بتخطي الحد الأقصي للراتب. وآخري تسمح بتخطي الحد الأقصي، ومجموعة ثالثة تضطر لتحريك الموظف للدرجة المالية الآعلي دون ترقية، وبالتالي تشوه هيكل الآجور المعتمد، ورابعة تتعامل مع هذه المشكلة بتجميد راتب الموظف على الحد الأقصي، مع منحه النسبة المتبقية من الزيادة السنوية على هيئة مكافأة أو حافز شهري.

ومن التحفظات على تصميم هياكل الآجور مع إختلاف مدارس وطرق تصميمها Methodologies بأن الطريقة الغالبة تعتمد على نظام النقط pointing system الذي يتعامل مع مهام عمل ومسئوليات ومهارات وجدارات الوظيفة بشكل رقمي بحت، يتم تحويلها في النهاية لعدد من النقاط التي توازي مستوي وظيفي أو Level ويعادله درجة مالية Grade.

تحديات تسعير الوظائف

إشكالية تحديد أسعار الوظائف بشكل منافس تستطيع من خلاله جذب المواهب المتميزة من السوق والحفاظ عليها. تكمن المشكلة في الإجابة عن عدة تساؤلات:

ـ من هم المنافسين الحقيقين لنفس حجم الأعمال والذين يجب أن التركيز عليهم لمنع استقطاب عمالة الشركة لصالحهم؟.
ـ ما هي بالتحديد الوظائف التي تقرر الشركة ومن خلال نتائج إستبيان الوظائف أن تضع لها راتب Leading, Matching or Lagging
بمعني آخر وكما أوضحنا من قبل، راتب أقل من السوق أو مواز أو أعلي من السوق. فمعايير الإختيار والقرار يحتاج لدراسة دقيقة وبحث حقيقي وعموما القرار يختلف من وقت لآخر حسب ظروف السوق وإحتياجات الشركة والمرحلة التي تمر بها وندرة أو وفرة العمالة والعرض والطلب.

الراتب المضمون وتقسيم الراتب

هناك إشكالية آخري وهي أن يكون كل الراتب الذي يحصل عليه الموظف «مضمونا» guaranteed بمعني أن يكون كل الراتب «شاملا وثابتا» دون وجود تقسيم لثابت ومتغير، فهذا الآمر يقلل من قدرة الشركة على محاسبة ومكافآة الموظف بشكل عادل يتوازي مع حجم المجهود الذي يبذله، ويفعل معادلة «الثواب والعقاب». كما أنه ينتج عن ذلك أن يتراخي الموظف ويتقاعس عن أداء ما هو مطلوب منه ويتساوي من يعمل مع من لا يعمل. فهذا الآمر كارثي لمنظومة الآجور بالشركات وتجد هذا الآمر سائدا في الجهات الحكومة وشركات القطاع العام وقطاع الأعمال العام.
كما أن مشكلة تقسيم الراتب لثابت ومتغيير Fixed / Variable قائمة، فليس هناك معيار ثابت لتقسيم الراتب ٥٠/٥٠ أو ٤٠/٦٠ أو ٣٠/٧٠ سوي الإعتياد أو تقليد الشركات الكبري وممارساتها. والتوصية أن يكون الراتب الثابت أكبر من المتغير (الحوافز والمكافآت وغيرها). ففي هذه الحالة نسب ٢٠/٨٠ أو ٣٠/٧٠ أو ٤٠/٦٠ على أقصي تقدير هي الأفضل، لضمان الحد الآدني لحياة كريمة للموظف للصرف على إحتياجاته الأساسية، خاصة

الموظف الذي يعتمد في دخله على حجم المبيعات خلال الشهر. لكن هناك شركات تبالغ في هذا الآمر فتعكس الآية بأن تجعل المعادلة ٧٠/٣٠ أو ٦٠/٤٠ وهذا الآمر مجحف للغاية حيث تجد تقلبات شديدة من شهر لآخر في دخل الموظف يستحيل معه أن يحيا حياة مستقرة تضمن له أن يفي بالحد الأدني من إلتزاماته. بل أن هناك من الشركات من تجعل كل الراتب أو معظمه متغير، ولذا تجد معدل دوران العمالة بها كبير، ويؤدي في النهاية لإنهيار الشركة نظرا لكثرة التغييرات في أطقم العمل، مما يضر بسمعتها نتيجة الأداء المتذبذب وعدم إستقرار أوضاع العاملين بها ومعاناتهم من الإحباط وترك العمل بأعداد كبيرة.

دقة إستبيانات الرواتب

مع إقرارنا بخبرة وكفاءة شركات إستبيانات الرواتب، يوجد دائما تباين ملحوظ بين النتائج وعلي نفس الوظائف، فمنهم من يتحرك نحو الحدود القصوي ومنهم من يقترب كثيرا من الحدود الدنيا لأسعار الوظائف نتيجة إختلاف المنهجية ومعايير التقييم وطرق تحليل البيانات. وتقع الشركات التي تشارك في الإستبيان في حيرة عندما تشترك في أكثر من إستبيان، خاصة عندما تقرر تعديل المستويات والدرجات المالية وفقا للنتائج، فأي الطرق نسلك وأي النتائج نعتمد وكيف تبني قرارات على نتائج متفاوتة لنفس الوظائف.

الفصل الرابع - مزايا العاملين

تعتبر مزايا العاملين من مكملات الآجر وتتنوع ما بين مزايا عينية ومزايا نقدية تستهدف تحفيز الموظف وزيادة دخله ومكافآته وزيادة ولاء وإنتماء الموظف للشركة وتحقق له الإكتفاء والرضاء الوظيفي وتزيد من نشاطه وجهده وتشاركه في تحقيق متطلبات الحياة من خلال المناسبات والمنح وتحسن من حالته الصحية بتوفير العلاج الطبي له وأحيانا لأسرته والكثير من المزايا الآخري نسردها كالتالي:

أولا: المزايا العينية

العلاج الطبي:

من المزايا العينية الأساسية للعاملين ويختلف حجم التغطية والمزايا وفقا لقدرات الشركات المالية ونوع الرعاية التي تود الشركات تقديمها للعاملين والتي تتنوع بين التغطية الصحية الأساسية، فتذهب الكثير منها للرعاية التي توفرها وزارة الصحة سواء من خلال البطاقات العلاجية المجانية أو التعاقد المباشر معها لتقديم الخدمة الطبية بأسعار معينة.

وأحيانا تقوم الشركات بعمل شبكة علاج طبي داخلية وتخصص لها قسم الرعاية الطبية فيقوم بالتعاقد مع مستشفيات ومراكز طبية وأشعة وتحاليل وصيدليات، وتتعاقد على عقود علاج طبي بنسب خصم محددة. وبرنامج شبكة العلاج الداخلية خطوة يشوبها مشاكل كثيرة، منها عدم قدرة العاملين بإدارة العلاج الطبي على تقديم أفضل خدمة ممكنة ٧/٢٤ وضعف شبكة العلاج الطبي من مستشفيات وصيدليات ومراكز، وضعف القدرات التفاوضية في ضوء قيمة العقد السنوي ونسبة الخصم القليلة التي يحصلون عليها مقارنة بنسب الخصم التي تحصل عليها شركات الرعاية

الطبية.
كما أن شبكة الرعاية الطبية الداخلية تفتح الباب للفساد حيث أن الموظفين بالعلاج الطبي هم من يتولون التعاقد مع هذه المستشفيات والمراكز والصيدليات وفرص الإنحراف متوفرة، كذلك العاملين بالشركة يتواطء بعضهم مع صيدليات فاسدة فيقومون بإستبدال الأدوية وشراء غيرها أو الحصول على مبالغ أقل مقابل إعادة البيع للآدوية. وبالمقارنة فإن التعاقد مع شركات التأمين الطبي أو الرعاية الطبية أفضل من كل الجوانب حيث أنه يوفر مجهود العاملين بالرعاية الطبية وفرص الرقابة أقوي من الشبكة الداخلية، ويقتصر دور الشركة على المتابعة والإشراف والتنسيق والتسهيل لحصول العاملين على أفضل خدمة ممكنة. وتشمل التعاقدات مع شركات الرعاية الطبية حالات العلاج الطارئ والحرج والمزمن ودخول المستشفي وزيارة العيادات والتحاليل الطبية والأشعة والأسنان والحمل والولادة وكافة الحالات المرضية الآخري. كما تتنوع ميزة الرعاية الصحية ما بين توفيرها للموظف وحده ودون إشتراك أو يساهم الموظف بنسبة بسيطة في سداد قيمة الإشتراك السنوي للعلاج. وبعضها يشمل توفير الرعاية الصحية لأفراد أسر العاملين - سواء بتغطية كاملة أو بنسبة من التغطية أو بعدد معين من الأبناء وحتي سن معين للأبناء – وغالبا ما تقدم هذه الميزة لآسر القيادات.
كما تقوم الشركات الكبري بالتعاقد لتقديم برنامج رعاية خاصة لتغطي الموظف خلال رحلات العمل والسفر للخارج وهي ميزة علاجية لكبار الموظفين التنفيذين لمواجهة تعرضهم لحالات مرضية مفاجئة نتيجة تغيير الجو أو وجودهم في بلدان أجنبية ليس لهم بها تغطية صحية. ومن الشركات الشهيرة في مجال التغطيات العلاجية خارج البلاد overseas medical coverage شركة Bupa وهي من الشركات الرائدة.
ويتلخص برنامج التغطية العلاجية في عدة أشكال فتقوم بعض

شركات الرعاية الصحية بالحصول على إشتراك سنوي مقابل سقف تغطية علاجية في حدود مثلا ٥٠ ألف أو أكثر تشمل الدخول للمستشفي والعيادات وعلاج الأسنان وخدمات الحمل والولادة والنظارات وخلافه. ومعظم هذه التعاقدات لا تشمل الحالات الكبري مثل علاجات السرطان وجلسات الغسيل الكلوي وعمليات التجميل وزراعة الأعضاء وخلافه.

سكن وإستراحات العاملين:

تقدم الشركات والمصانع - التي لها مواقع وعمليات ومشروعات في أماكن متفرقة أو نائية - سكن وإستراحات للمغتربين وتزوده بالوجبات ووسائل الإنتقال. وتحتوي تلك الاستراحات والسكن على كافة وسائل الراحة من أجهزة كهربائية وغرف للمعيشة تسهل الحياة للعاملين المغتربين. ويتنوع مستوي السكن والإستراحات حسب المستوي الوظيفي وجودة ومستوي السكن الذي توفره الشركة من إستراحات فندقية تليق بكبار الموظفين بها وحتي غرف صغيرة تتسع لعدة عاملين.

وهناك من يوفر سكن مستأجر أو سكن داخل المواقع وهو أفضل من ناحية قرب السكن وتيسيير إستدعاء الموظف في أي وقت إذا دعت الضرورة لذلك. وبعض الشركات الزراعية توفر سكن للعاملين وأسرهم لضمان فترة إقامة طويلة حيث ينتمون لمحافظات بعيدة، يصعب معها السفر للإجازة على فترات قريبة، كما يضمن وجودهم بالعمل خاصة في مواسم الحصاد.

الرحلات والمصايف والحفلات:

من المزايا التي توفرها بعض الشركات للعاملين بها الرحلات من وقت لآخر للترفيه عن العاملين وأسرهم وعادة ما تقدم هذه الرحلات بأسعار تنافسية حيث تتعاقد الشركة مع شركات سياحة أو قري السياحية أو فنادق لتوفير رحلات اليوم الواحد Day Use بأجور رمزية أو بالتقسيط على العاملين. ومنها من يساهم في

قيمة الإشتراك من ميزانية الشركة. وبعض الهيئات والشركات توفر المصايف بالتعاقد خلال شهور الصيف مع قري سياحية أو شقق مصيفية تمتلكها أو تستأجرها للعاملين.
ومنها من يقوم بعمل حفلات مثل حفلة إفطار رمضان Ramadan Iftar Party يتجمع بها العاملين لتكريمهم وعرض نتائج أعمال الشركة وتقديم الهدايا وإبراز المواهب والإحتفاء بالموظفين المتميزين وتكريم الخارجين للمعاش وهي إحتفالية جميلة لا تنساها ذاكرة العاملين حيث تبعث في نفوسهم البهجة والسرور والسعادة، وتقوي الشعور بالإنتماء للشركة.
وأنشطة الرحلات والمصايف والحفلات بشكل عام تساعد على تحسين الحالة النفسية والمزاجية للعاملين وأسرهم وتحسين إنتاجية الموظف وبيئة العمل ويزيد الرضا الوظيفي. كما أنها من الأسباب التي تجذب العمالة الجديدة حيث يعطي إنطباعا جيدا عن مدي رعاية وإهتمام الشركة بالعاملين بها وحرصها على تحسين الحالة النفسية لهم وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة work / life balance.

الزي الرسمي:

توفر الشركات الزي الرسمي uniform للعاملين في تخصصات معينة مثل موظفو المكاتب الأمامية وخدمة العملاء والإستقبال والأمن والنظافة والسائقين. كما تشاهد بالفنادق والقري السياحية تجد كافة العاملين يرتدون أزياء خاصة تميزهم عن باقي الوظائف مع كارت تعريف شخصي ID بإسم الموظف ووظيفته ورقمه الوظيفي حتي يستطيع العملاء التعرف على الموظف أو تقديم شكوي ضده في حالة التجاوز. ومعظم الشركات لديها سياسة تخص الزي الرسمي Dress Code تلزم الموظفين بإطار عام رسمي للزي يعكس قيم الشركة ويتلائم مع قواعد الزي المحترم المقبول من قبل الشركة في مواجهة العملاء والزوار.

الوجبات اليومية:

توفر المصانع وجبات غذائية للعاملين لتضمن إنتظام سير العمل والحالة الصحية والتغذية الجيدة لهم، وحتي تبدأ المناوبات في مواعيدها المحددة دون تأخير وعدم خروج العاملين لشراء الوجبات من الخارج في أوقات الراحة، فيضيع وقت العمل أو يتعرض العاملين لمشاكل صحية نتيجة تناول وجبات من الخارج أو التعرض لحوادث وغيرها. ولذلك أتفقت معظم المصانع على أن توفير وجبات أفضل وأوفر من الناحية الإقتصادية والصحية للحفاظ على صحة العاملين وإنتظام سير العمل وتحقيق خطط الإنتاج.

كوبونات المشروبات:

توفر الشركات مشروبات مجانية أو مدعمة للعاملين بها من خلال بوفيهات الشركة وبعضها يقنن الآمر بتحديد عدد معين من المشروبات يوميا ويصرفها في هيئة كوبونات حسب المستوي الوظيفي بهدف ترشيد النفقات، حيث أن بند المشروبات يكلف الشركات عشرات الآلاف شهريا. مشروبات القيادة التنفيذية بميزانية مفتوحة نظرا لحجم الاستضافة التي تستقبلها من زورا وعملاء وعاملين. وهناك شركات تتعاقد مع خدمات تعهيد للبوفيهات والوجبات مقابل إيجار شهري.

السيارات الخاصة:

تخصص سيارات مملوكة للشركة أو مستأجرة للقيادات التنفيذية كرئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة وكبار قيادات الشركة. وتوفر سائقين لأعضاء مجالس الإدارة وتتكفل الشركة بكافة مصاريف التشغيل من صيانات وبنزين وقطع غيار وتراخيص. وبعض الشركات تعتمد سياسة تملك القيادات لهذه السيارات – كجزء من مزايا العاملين - بعد ٤-٦ سنوات وفقا لسياسة الإهلاك Depreciation Policy. ويتملكها الموظف كليا

بعد دفع نسبة من قيمتها بعد الإستعمال. كما تخصص سيارات لأفراد المبيعات والتسويق والمشتريات حسب طبيعة العمل ويتم التعامل معها بطرق مختلفة مثل كوبونات البنزين أو بدل مصاريف تشغيل سيارة كجزء من سياسة مزايا العاملين.

وفي بعض المجالات مثل شركات الأدوية التي تتبع نفس السياسة وتملك العاملين بالتسويق والمبيعات السيارات بعد فترة وتشتري لهم سيارات جديدة أو تمنحهم بدل كبير للسيارة وتشترط عليهم موديلات معينة تليق بواجهة الشركة أمام العملاء. وتتنوع سياسات مزايا العاملين بشأن إستخدام السيارات حسب طبيعة العمل وقدرات الشركة المالية.

نقل العاملين:

توفر الشركات وسائل لنقل العاملين ما بين سيارات خاصة للمديرين وباصات لنقل باقي العاملين من وإلي الشركة، ضمانا لسلامة الموظفين وصولهم لمقر العمل في الوقت المحدد. وتتميز خطوط السير بأنها محددة بمواعيد منضبطة ونقاط للتجمع لإلتقاط الموظفين. وتقدم الخدمة بمقابل مادي أو بدون حسب سياسة الشركة.

وتمتلك الشركات باصات أو تعهد بنقل العاملين لشركات تعهيد outsourcing مقابل إيجار شهري. وهي أفضل من ناحية التشغيل والتكلفة حيث توفر الشركات التكلفة العالية للتشغيل من بنزين وتراخيص وصيانات ورواتب سائقين وإحلال وتكهين الباصات وإستبدالها بسيارات جديدة وغيرها من تكاليف التشغيل المباشرة وغير المباشرة، ناهيك عن الحوادث والتأمين وعمالة كثيرة لمتابعة التشغيل.

ثانيا: المزايا النقدية

التأمينات الإجتماعية

نظام التأمين أو التكافل الإجتماعي هو نظام إجباري بحكم القوانين ويلتزم به صاحب العمل والموظف على السواء كلا حسب نسبته المحددة، والغرض منه ضمان حد أدني لمعاش كريم يحصل عليه الموظف عند تقاعده حسب عدد سنوات الإشتراك وقيمة ما تم سداده لصالح الموظف. ودون الدخول في تفاصيل، وتحديدا في جمهورية مصر العربية فإن هذا النظام يثير الكثير من الجدل منذ عشرات السنوات لما به من عوار وإشكاليات في التطبيق وقد عدلت القوانين عدة مرات ولا يزال بعيداً عن تحقيق العدالة نظرا لآن القواعد التي يقوم عليها بها من الظلم الكثير.

فبداية، هو نظام تكافل لا نظام تأمين، حيث أن الجميع يشترك لضمان معاشات للجميع بغض النظر عن مدة وقيمة المساهمات. فهو نظام تكافل شمولي يأتي على حساب حقوق البعض، وهو ليس بنظام إدخاري لصالح المشترك بل نظام تكافلي يفقد البعض حقوقه بناء على بعض الشروط الجائرة. ومنها مثلا أن مشترك ساهم طوال ستة وثلاثون عاما من الاشتراكات وتوفي بعد حصوله على المعاش مباشرة، ويكون له أبنا وريثا، عند سن الرابعة والعشرون يحرم الولد من معاش أبيه كما حددها القانون. وقديما كان لا يحق للموظف الجمع بين معاشه ومعاش زوجته المتوفاة مثلا ولكن هذا الوضع الجائر قد تم تداركه في القانون الآخير.

العلاوات:

هناك أنواع من العلاوات مثل العلاوت الدورية والخاصة وتختلف مسمايتها من بلد لآخر ونوجزها في العلاوات السنوية والحصول على مؤهل دراسي أعلي وخاصة لتعويض التضخم المرتفع وعلاوة إستثنائية وعلاوة ترقية، وهي زيادة تضاف على الراتب الشهري للموظف.

الحوافز:
الغرض الأساسي منها هو تحفيز العاملين لزيادة الأنتاج وتحسين الأداء وتحقيق المستهدفات وتخضع لمؤشرات أداء. وتنقسم لحوافز شهرية وربع ونصف سنوية وسنوية، ومن أنواعها حوافز البيع والإنتاج والإجادة.

المكافآت:
هي مكافآت مالية غير منتظمة وغير ملزمة للشركة ولكنها ضمن نظام المزايا والهدف منها مثل سابقه وهو تحفيز العاملين على أعمال إضافية أو إستثنائية وليس أعمال روتينية يومية. منها مكافأت إجادة عن عمل معين أو في برنامج محدد. وهذه المكافأت لمرة واحدة عن نفس العمل ولا تتكرر بشكل دوري لنفس الموظف وإلا فقدت مغزاها.
ومن أنواع المكافآت مكافأت تشجيعية عن الأداء المتميز أو للحصول على مؤهل أعلي أو تحقيق نتائج إستثنائية في البيع أو الإنتاج أو الانتهاء من مشروع قبل موعده وبجودة عالية أو مكافأت نتيجة تحقيق وفر وترشيد في تكلفة التشغيل وخلافه من المؤشرات. ويغلب على المكافأت الطابع الفردي أي تكون عادة لأفراد على أعمال وإنجازات فردية وإن كان لا يمنع من توزيع مكافأت جماعية لفريق عمل على الإجادة في مشروع يشترك فيه الجميع.

الأرباح السنوية:
وهي خارج مفهوم الآجر ونظام الآجور والحوافز وهي نتاج محققات الشركة المالية وتحقيقها لفائض وربح مالي وفقا لأهداف الشركة المالية، وبالتالي يحق وفقا للقانون توزيعها بنسب معينة على مجلس الإدارة والعاملين بالشركة. هناك بعض القوانين تضع معايير لتوزيع الأرباح بشكل عام وتحدد معايير الصرف ويتم توزيعها في نهاية كل عام مالي بعد إعتماد الميزانية من قبل الجمعية العمومية. وهذا النظام ملزم في شركات الأسهم ولكنه ليس كذلك في شركات

الأفراد والتوصية البسيطة وإن كان يستعاض عنه من قبل بعض الشركات بعمل مكافأت سنوية تحتلف من شركة لآخري في معايير وقواعد الصرف.

مكافآت نهاية الخدمة:
كل الدول تقضي قوانينها بحصول الموظف على مكافآة نهاية الخدمة بعد التقاعد. وبعض الشركات تحتوي لائحة العاملين بها على منح العاملين مكافأة نهاية خدمة عن عدد السنوات التي قضاها بالعمل لدي الشركة عند وصوله لعدد معين من سنوات الخدمة وحتي في حالة الإستقالة الطوعية قبل سن التقاعد وفقا لخطط الإدخار مع شركات تأمين Saving or Retirement Plans.

خطط التقاعد:
كما ذكرنا هناك شركات لديها خططا للتقاعد وتسمي خطة الادخار ويساهم فيها الشركة والموظف بنسب حسب شروط التعاقد مع مقدم الخدمة، وتكون شركة تأمين يتفق معها على اشتراكات شهرية محددة تعطي قيم مالية عند التقاعد أو عند تخطي الموظف لعدد معين من السنوات يستطيع بعدها فك الخطة والحصول على القيمة المالية وفقا للمساهمات والإشتراكات. وهناك شركات لها صناديق للعاملين يستقطع منهم مبالغ شهرية للصرف منها على خطط للتوفير أو للتقاعد مع المناسبات الإجتماعية مثل الزواج وإنجاب الاطفال أو للظروف الطارئة مثل حالات الوفاة. وذلك من خلال نقابة العاملين.

التأمين على الحياة:
كما يتم التعاقد مع مقدمي الخدمة من شركات التأمين للتأمين على حياة العاملين للوفاة الطبيعية والوفاة بحادث والعجز الكلي والجزئي لصرف تعويضات في كل تلك الحالات للموظف أو الورثة وتكون بديلا أو مكملة لخطط الإدخار والتقاعد ومكافأت نهاية

الخدمة. والغرض منها تغطية الحالات السابقة وزيادة ما يتحصل عليه العامل أو ورثته من مبالغ مالية تعويضا عن تلك الحالات الكبيرة. وعادة ما تكون هذه الخطة دون اشتراكات أو مساهمات من العاملين بل تتكفل بها الشركات كاملة ضمن برامج المزايا.

المنح والمناسبات:

تقدم المنح للعاملين في مناسبات متعددة تختلف حسب أعياد الدولة. ففي مصر، تقدم الشركات منحا في مناسبات أساسية مثل عيدي الفطر والأضحي وآخري مثل المولد النبوي الشريف ودخول المدارس وشهر رمضان المعظم. وفي المملكة العربية السعودية، تقدم الشركات منحا في العيد القومي للمملكة وعيد جلوس الملك على العرش وعيدي الفطر والأضحي وغيرها من المناسبات الوطنية.

في النهاية، هي منح طوعية غير ملزمة للشركات ولكنها تصرف تعاضدا مع العاملين وظروف المعيشة وقد تصرف نقدا أو عينا فمثلا منحة المولد النبوي قد تصرف كمبلغ مقطوع أو بديلا لها تقوم بعض الشركات بشراء علب الحلوي للعاملين. كما تقوم بعض الشركات بصرف مبالغ نقدية في المناسبات الإجتماعية أو الظروف الخاصة مثل الزواج و الإنجاب والحالات الصعبة كوفاة أحد أقارب الدرجة الأولي أو في حالات الطوارئ Emergency Cases مثل ترميم منزل أو ظروف مالية قهرية. وحسب سياسة الشركة، تكون منحا لا ترد أو ترد على أقساط لمدد طويلة دون فوائد.

البدلات:

البدلات Allowances هي من المزايا التي ترتبط بشروط لصرفها حسب طبيعة وضرورات العمل. ومن أنواع البدلات التي يحصل عليها الموظفين:

بدل مخاطر:

وبدل المخاطر Hazzard Allowance يصرف للعمال الذين

يعملون بمهن خطرة مثل مكافحة الحريق أو عمال البناء والتشييد والطواقم الطبية وعمال المناجم ومصانع الحديد والصلب والمصانع الكيميائية.

بدل تليفون محمول:

بدل التليفون المحمول Mobile Allowance يصرف للعاملين وفقا للوضع الوظيفي وطبيعة العمل. فكل المناصب القيادية تستحق للوضع الوظيفي ووظائف أخري لطبيعة العمل، مثل المبيعات والتسويق والمشتريات والتحصيل وكل من يحتاج الهاتف المحمول لأداء مهام عمله ويصرف وفقا قواعيد ومعايير وقيم مالية تحددها سياسة الهاتف المحمول.

بدل سيارة:

بدل السيارة وهو Car Allowance يصرف للعاملين وفقا وضعهم الوظيفي وتحديدا القيادات والذين تتطلب طبيعة عملهم إستخدام سياراتهم للوصول للعمل أو لقضاء الأعمال الموكلة اليهم من قبل الشركة.

بدل مناطق نائية:

بدل مناطق نائية Remote Area Allowance ويصرف للعاملين في المناطق البعيدة والتي تتطلب طبيعة عملهم المبيت بالمواقع لفترات طويلة بعيد عن ذويهم ويسمي في بعض البلدان «بدل إغتراب».

بدل سكن:

ويصرف للعمالة المغتربة التي لا تستطيع الشركة توفير سكن أو مكان لإقامتهم فتمنحهم بدل سكن.

بدل تمثيل:

بدل التمثيل Representation Allowance وهو يصرف

للوظائق القيادية أو الوظائف التي تمثل الشركة أمام العملاء وهو مقابل شراء بدل وقمصان تليق لهم كواجهة للشركة.

بدل طبيعة عمل:

بدل طبيعة العمل Job Nature Allowance وهو بدل يختلف في تعريفه من شركة لآخري وبالتالي معايير صرفه ولكنه غالبا يرتبط بالوظائف ذات الطبيعة الخاصة مثل موظفي مراكز الاتصال بخدمة العملاء فهو مقابل إرتداء سماعة التليفون لساعات طويلة مما يؤثر على قدراتهم السمعية على المدي الطويل وغيرها من الوظائف المماثلة.

بدل تغذية أو بدل وجبة:

بدل التغذية أو بدل الوجبة Meal or Food Allowance يصرف للوظائف التي تعمل بالأعمال الشاقة والتي تحتاج بذل مجهودا كبيرا أو الوظائف التي يتعرض أصحابها للمشقة وتحتاج نوعا معينا من الأغذية التي تقوي العامل بها أو ضرورة تناول وجبة جيدة للحفاظ على صحتهم. وتصرف لعمال المصانع والمحاجر والحديد والصلب وغيرها من الصناعات الشبيهة.

بدل مواصلات:

بدل المواصلات Transportation Allowance تصرف للوظائف التي لا تستطيع الشركات توفير وسيلة مواصلات لهم وتكبد العاملين تكلفة عالية.

بدل ملابس:

بدل الملابس وهو Dress or Uniform Allowance بدل يمنح للعاملين بالشركة أمام الجمهور والعملاء مثل موظفي الآمن والنظافة والبوفيهات وأحيانا تصرف الملابس لطاقم الأمن والنظافة والبوفيهات بديلا عن البدل النقدي.

وغيرها من البدلات التي يحصل عليها العاملين وتختلف مسمياتها

وشروط استحقاقها حسب نشاط الشركة وطبيعة العمل ومستوي الموظف والقيم التي تقرها الشركة

الخصومات على خدمات ومنتجات الشركة:

كما تقدم بعض الشركات خصومات للعاملين على الخدمات والمنتجات التي تقدمها أو تنتجها الشركة. وهي من المزايا التي تزيد من ولاء العاملين بالشركات وتعد من قبيل المساهمة والتعاطف مع العاملين كما أنها من قبيل الدعاية لمنتجات وخدمات الشركات عن طريق العاملين بها.

القروض الحسنة والسلف:

تمنح قروض حسنة للعاملين على عدة أقساط وفق شروط ومعايير معينة دون فوائد وتساهم في مواجهة العاملين لبعض الظروف العائلية و الشخصية. كما تقدم سلف للعاملين بعضها يرد وبعضها لا يرد وفقا لسياسة الشركة وبحدود معينة وشروط خاصة، ومنها سلف كجزء من الراتب advance payment تستقطع عند صرف الراتب.

الإعانات:

تقدم الشركات إعانات مالية لا ترد للعاملين بها في حالة حدوث ظروف قهرية منها الإعانات عند الانجاب أو الزواج أو في حالات الوفاة أو ظروف خاصة واستثنائية تقع للعامل مثل الحالات المرضية العنيفة لأفراد الأسرة. وربما تقدم الاعانات مباشرة من خزينة الشركة أو من خلال صندوق العاملين.

الأسهم:

الأسهم Stock Options تقدمها الشركات العالمية multinational Organizations لكبار الموظفين التنفيذين كنوع من الإغراءات للتعيين والحفاظ عليهم Retention، فهي أسهم في البورصة يحصلون عليها ويصرفونها بعد عدة سنوات. وهناك شركات تمنح

كافة العاملين الدائمين أسهما في البورصة لنفس السبب، لدعم روح الولاء والإنتماء وبذل كل الطاقة لنجاح الشركة وتحقيق الأهداف وزيادة الربحية.

مصاريف المدارس:

تمنح بعض الشركات مصاريف مدارس Schooling Fees لأبناء القيادات التنفيذية بها على مهام عمل دولية (مبتعثين لفروع خارجية) لدعيم إحساسهم بالإستقرار، وكجزء من مزايا العقد الخارجي. كذلك مشاركة من الشركة في تكلفة إعادة التوطين relocation لعائلاتهم وضمان بقائهم لفترة طويلة بدولة الإبتعاث. وكما قلنا هذه المصروفات تمنح للمديرين التنفيذين الأجانب المغتربين والذين إنتقلوا للعمل بمهمة عمل خارجية international assignment أو لقيادة جديدة تم تعيينها مباشرة في غير بلدانهم الأصلية لمدد تصل لعدة سنوات. فهي ميزة تعطي للموظف لإشعاره بالأمان والإطمئنان على مستقبل أولاده والحصول على نفس جودة التعليم التي نشأ الأبناء عليها والحفاظ على كيان الإسرة وإستقرارها.

إشتراك الأندية:

كما يمنح القيادات التنفيذية وربما كل العاملين ببعض الشركات إشتراكات مخفضة أو مساهمات من الشركة في الإشتراكات في بعض الأندية الرياضية كنوع من المزايا لهم كنوع من التخفيف عنهم وتوفير غطاء إجتماعي جيد لهم لممارسة الرياضة والترفيه.

الدعم المادي للدراسات العليا:

يقدم دعم مادي من بعض الشركات للعاملين بها للتطوير الذاتي Individual Development Plans وإستكمال الدراسات العليا كالماجستير والدكتوارة، وعادة ما يصحب هذا الدعم توقيع عقد بعدم ترك الموظف العمل بالشركة قبل مرور عدد معين من

السنوات وإلا يدفع الموظف نسبة من قيمة الدعم المادي الذي تلقاه من الشركة.

ثالثا: مزايا آخري

وهناك مزايا آخري لا تصنف كمزايا عينية أو نقدية ومنها:

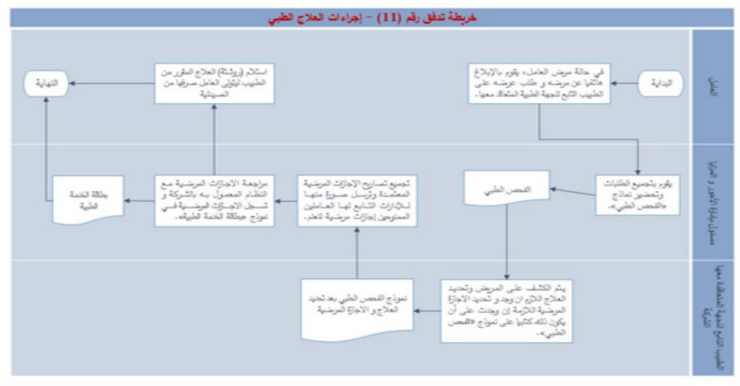
تكلفة الحج والعمرة وزيارة بيت المقدس:

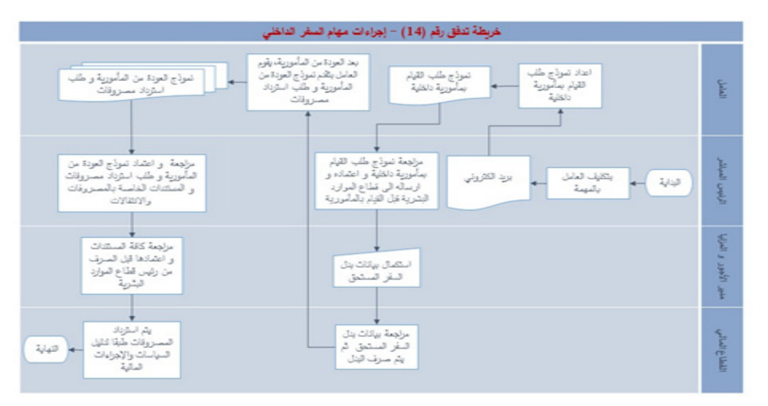
بموجب القانون المصري يحق للموظف الحصول على إجازة بعد مرور خمس سنوات من إنضمامه للشركة ولمرة واحدة خلال عمره الوظيفي القيام برحلة الحج للمسلمين أو زيارة بيت المقدس للمسيحيين Holy Pilgrimage. وتوفرها الشركات بموجب قوانين بعض البلدان.

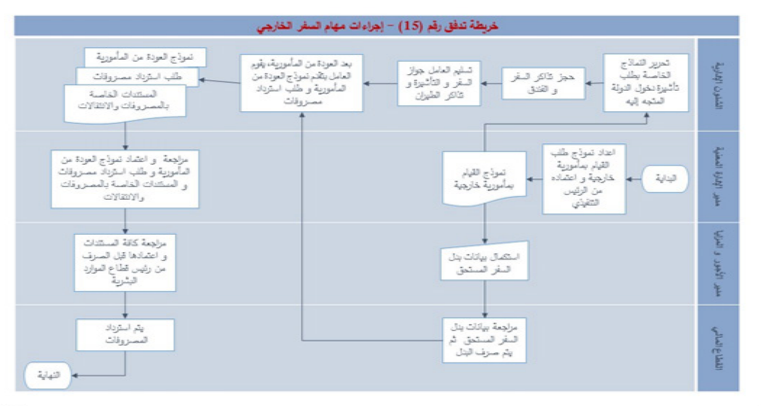
وهناك شركات تدعم هذه الرحلة بشكل نقدي والمساهمة بجزء من تكلفة الحج والعمرة وزيارة بيت المقدس من خلال صندوق العاملين أو لائحة الشركة إن كانت تنص على ذلك.

الأنشطة ترفيهية:

تقوم بعض الشركات بعمل رحلات اليوم الواحد Day Use لدعم الترابط والتواصل بين الإدارة والعاملين وآسرهم ما يخلق جو آسري إجتماعي لطيف. وتتضمن هذه الرحلات أنشطة إجتماعية وثقافية. كما توفر بعض الشركات أنشطة رياضية تدعم الشركة والدعاية لها من خلال عمل ماراثون لمنتج أو مشروع مجتمعي أو نشاط ترفيهي كالإشتراك في دورة كرة قدم.


خريطة تدفق رقم (11) – إجراءات العلاج الطبي
العامل
البداية
في حالة مرض العامل، يقوم بالإبلاغ هاتفيا عن مرضه و طلب عرضه على الطبيب التابع للجهة الطبية المتعاقد معها.
استلام (روشتة) العلاج المقرر من الطبيب ليتولى العامل صرفها من الصيدلية
النهاية
يقوم بتجميع الطلبات وتحضير نماذج «الفحص الطبي».
الفحص الطبي
تجميع تصاريح الإجازات المرضية المعتمدة وترسل صورة منها للإدارات التابع لها العاملين الممنوحين إجازات مرضية للعلم.
مراجعة الاجازات المرضية مع النظام المعمول به بالشركة و تسجل الاجازات المرضية في نموذج «بطاقة الخدمة الطبية».
بطاقة الخدمة الطبية
يتم الكشف على المريض وتحديد العلاج اللازم ان وجد و تحديد الاجازة المرضية اللازمة إن وجدت على أن يكون ذلك كتابيا على نموذج «الفحص الطبي».
نموذج الفحص الطبي بعد تحديد العلاج و الاجازة المرضية
1/6/2022


خريطة تدفق رقم (14) – إجراءات مهام السفر الداخلي
العامل
الرئيس المباشر
مدير الأجور و المزايا
القطاع المالي
البداية
بتكليف العامل بالمهمة
بريد الكتروني
اعداد نموذج طلب القيام بمأمورية داخلية
نموذج طلب القيام بمأمورية داخلية
مراجعة نموذج طلب القيام بمأمورية داخلية و اعتماده و ارساله الى قطاع الموارد البشرية قبل القيام بالمأمورية
استكمال بيانات بدل السفر المستحق
مراجعة بيانات بدل السفر المستحق ثم يتم صرف البدل
بعد العودة من المأمورية، يقوم العامل بتقديم نموذج العودة من المأمورية و طلب استرداد مصروفات
نموذج العودة من المأمورية و طلب استرداد مصروفات
مراجعة و اعتماد نموذج العودة من المأمورية و طلب استرداد مصروفات و المستندات الخاصة بالمصروفات والانتقالات
مراجعة كافة المستندات و اعتمادها قبل الصرف من رئيس قطاع الموارد البشرية
يتم استرداد المصروفات طبقا لدليل السياسات والإجراءات المالية
النهاية
1/6/2022
1


خريطة تدفق رقم (15) – إجراءات مهام السفر الخارجي
الشئون الإدارية
مدير الإدارة المعنية
مدير الأجور و المزايا
القطاع المالي
البداية
اعداد نموذج طلب القيام بمأمورية خارجية و اعتماده من الرئيس التنفيذي
نموذج القيام بمأمورية خارجية
تحرير النماذج الخاصة بطلب تأشيرة دخول الدولة المتجه إليه
حجز تذاكر السفر و الفندق
تسليم العامل جواز السفر و التأشيرة و تذاكر الطيران
بعد العودة من المأمورية، يقوم العامل بتقديم نموذج العودة من المأمورية و طلب استرداد مصروفات
نموذج العودة من المأمورية
طلب استرداد مصروفات
المستندات الخاصة بالمصروفات والانتقالات
مراجعة و اعتماد نموذج العودة من المأمورية و طلب استرداد مصروفات و المستندات الخاصة بالمصروفات والانتقالات
مراجعة كافة المستندات و اعتمادها قبل الصرف من رئيس قطاع الموارد البشرية
يتم استرداد المصروفات
النهاية
استكمال بيانات بدل السفر المستحق
مراجعة بيانات بدل السفر المستحق ثم يتم صرف البدل
1/6/2022
1

إشكاليات أنظمة مزايا العاملين

ربط الحوافز بمؤشرات الآداء

يجد متخصصو الموارد البشرية صعوبة في تطوير مؤشرات أداء KPIs واقعية وفاعلة وتقيس الأداء وتعمل على تحسينه. كما هناك صعوبة في ربط المؤشرات بنظام الحوافز. ودائما ما يواجه هذا المشروع مقاومة شديدة من قبل بعض المديرين والموظفين. فبعض المديرين يعتبرون مؤشرات الأداء أداة تعطيل وتحجيم لنفوذهم ويفضلون إطلاق يدهم في تحديد قيمة الحافز دون مرجعية تحد من قدرتهم على إتخاذ القرارات. أما الموظف ضعيف الأداء، فيري هذا النظام كاشفا له ولقدراته نتيجة التراخي والكسل.

المكافآت والمردود العكسي

أحيانا تلوي عنق نظام المكافآت لتناسب أو تخدم الشللية والمحسوبية. فبالرغم من التكلفة العالية التي تتكبدها الشركات في الصرف على بند المكافآت إلا أنها في معظم الآحيان تأتي بنتائج عكسية، نتيجة عدم وجود معايير عادلة وواضحة والتطبيق المتحيز للنظام، بما يخدم فئات معينة، نتيجة إحساس الموظفين المتميزين بالظلم والمحاباة والتجاهل المتعمد لهم ولمساهماتهم.

خدمات الرعاية الطبية

تظهر العديد من الإشكاليات الخاصة بالعلاج الطبي خاصة عندما تدير الشركة بنفسها ملف شبكة المستشفيات والعيادات والمراكز الطبية. وتكمن المشاكل في إحتمال الإساءة والفساد من خلال تواطؤ بعض العاملين بالموارد البشرية مع الجهات الطبية المتعاقد معها فيما يخص الآسعار وبنود العلاج وغيرها. والحل الآمثل دائما أن تتعاقد الشركات مع جهات رعاية طبية خاصة شركات التأمين فهي أكثر أمانا ودقة ومراقبة ومتابعة.

مساهمة العاملين في العلاج الطبي بنسبة من قيمة القسط

السنوي تمنع الكثير من سوء الإستخدام وتجعل الموظف يفكر كثيرا قبل إستخدام الخدمة إلا للضرورة كونه سيدفع جزء من قيمتها فورا داخل المستشفيات والعيادات والصيدليات ومراكز الأشعة والتحاليل وتتراوح النسب بين ١٠٪-٢٠٪ من قيمة الخدمات المقدمة. كما أنه مساهمة الموظف تمنع أو تقلل من سوء الإستخدام فيما يخص الأدوية وإستبدالها أو الإتجار بها.

الوجبات يومية للعاملين

الإشكالية الوحيدة في هذه الميزة هي ضرورة وجود إدارة مراقبة وتوكيد جودة قوية لفحص الطعام بشكل دقيق للغاية حيث أن هناك بعض المصانع تقدم وجبات يومية لآلاف من العمال. فإذا ما حدث عارض صحي ربما يعرض حياة العشرات منهم للخطر، لذا إن لم تستطع الشركة تقديم هذه الخدمة بنفسها، فالأفضل أن تستعين بشركة وجبات catering متخصصة مع ضرورة وجود إدارة الجودة في كل الآحوال.

كوبونات المشروبات:

من المزايا الجيدة التي تقدمها الشركات للعاملين بها فمنهم من يقدم جميع المشروبات مجانا وبلا حد أقصي ومنهم من يقدم كوبونات بعدد المشروبات المجانية التي يحق للموظف الحصول عليها يوميا ومنهم من يقدم الخدمة عن طريق متعهد خدمات outsourcing services. وفي كل الآحوال، تظل إشكالية تقديم المشروبات عندما تقدم مجانا وبلا سقف، فهذا البند بمفرده يكلف الشركات مبالغ طائلة إذا لم يحسن مراقبته ومتابعته.

السيارات الخاصة ونقل العاملين:

من المزايا المكلفة والمجهدة في إدارتها وتكبد الشركة آجور السائقين وتكلفة البنزين والصيانات والتراخيص والإصلاحات والمخالفات. ومن الأفضل إدارة هذا الملف من خلال التعهيد

الخارجي outsourcing services لضمان خدمة ممتازة والبعد عن عناء كل هذه التكاليف.

التأمينات الإجتماعية

سبق وآشرنا لمشاكل وتحديات التأمينات الإجتماعية.

الأرباح السنوية:

من إشكاليات الآرباح السنوية هو أن بعض الشركات لا تعي جيدا أن الأرباح هي نتيجة مجهود مؤسسي جماعي وبالتالي لا يصلح أن تصرف على أساس الأداء الفردي. فالتقييم الفردي يرتبط بالزيادة السنوية والحوافز بمختلف أنواعها، أما الأرباح فهي نتيجة أداء جماعي فمثلا عندما يفوز فريق الكرة يصرف للجميع مكافآة الفوز بغض النظر عن تفاوت أداء البعض ولكن يمكن أن يصرف مكافآة إجادة للمتميزين بشكل منفصل. ولكي أكون أكثر تحديدا، تختلف الشركات في معايير صرف الأرباح السنوية فمنها من يدخل الأداء الفردي كأحد العناصر مع المدة التي قضاها الموظف على رأس العمل وتصرف كنسبة من إجمالي أرباح الشركة.

إشكاليات التأمين على الحياة:

تظهر إشكالية رفض البعض الإشتراك في وثيقة التأمين على الحياة حتي لو مجانية وتتحملها الشركة، وهو حق أصيل لهم ولا يجب الضغط عليهم لقبول هذا الآمر وينبغي التعامل معه بشكل طبيعي فلكل إنسان ميوله وأخلاقياته وتوجهاته الدينية التي يجب أن تحترم طالما لا تمس حرية الآخرين. ومعظم الشركات التي تلجأ للتأمين على الحياة كنوع من التعويض عن خطط الإدخار ومكافأة نهاية الخدمة للموظف المتوفي وتمنح للورثة وفقا للتزكية التي يوقعها الموظف مع الشركة كنسب للوراثة. كما أن هناك شركات تأمين طبي لا تتعاقد إلا بتأمين طبي وتأمين على الحياة دون إنفصال مثل شركة أليكو وأكسا وغيرهما.

المنح والمناسبات:

بعض الشركات تقدم منح ومناسبات للعمالة الدائمة فقط وتتجاهل تماما عمالة outsourcing أو المؤقتة. بينما تسعي الموارد البشرية لتحقيق المساواة في هذا الآمر حيث يساهم في إشعار هؤلاء الموظفين بنوع من الآمان والإنتماء لتلك المؤسسة حتي لو ظلت العلاقة علاقة عمالة خارجية بعميل، ربما تتحول فيما بعد لتعيين العامل الخارجي على قوة الشركة.

القروض الحسنة والسلف والإعانات

فيما يخص القروض الحسنة والسلف والإعانات، ينبغي أن يكون لها سياسة واضحة ومعايير حازمة فقد يتعود الموظفين على دورة قروض وسلف لا تنتهي إلا بتجديد سلفة آخري. ويساء إستخدام هذه الميزة فتجد الموظف يقدم على أكثر من سلفة أو قرض ويتفنن في الأسباب التي بها يستحلب الشركة ويدر عطف مديره المباشر صاحب النفوذ والتأثير. هي فئة قليلة تسيئ الإستخدام، فينبغي وضع معايير عادلة تكفل حق الجميع في الإستفادة منها وليس فقط فئة المصالح.

الفصل الخامس - تغييرات الحالة

تغييرات الحالة الوظيفية

نعني بتغييرات الحالة الوظيفية Change of Status كل ما هو متوقع من تنقلات داخلية للعاملين بالشركة خلال العام فتشمل كافة حالات الترقية والنقل بين الإدارات والتكليف والندب وتخفيض الدرجة. حيث أن كل هذه التغيرات تؤثر في خطة العمالة ومراكز التكلفة Cost Centers وتغير أعداد العمالة على الهيكل الإداري زيادة ونقصا تبعا للتنقلات.

ودعونا نلقي بعض الضوء على تغييرات الحالة الوظيفية التي تحدث للموظف خلال رحلته المهنية التي لن تخرج عن الحالات التالية:

النقل الداخلي (داخل نفس الإدارة)

ويحدث عند نقل موظف داخل الإدارة من قسم لآخر أو موقع لآخر ويسمي بالنقل الداخلي Internal Transfer. ويكون إما سدا لعجز في القسم المنقول له، نتيجة غياب موظف لسبب ما، أو لثق خبرات ومهارات الموظف في عمل جديد، أو لأن الموظف لا يؤدي بشكل جيد في الوظيفة الحالية ويمنح فرصة آخري لتحسين أداؤه في مكان آخر داخل الإدارة.

وغالبا لا يترتب على هذا النقل مزايا جديدة أو الحرمان من مزايا حالية، إلا إذا أختلفت طبيعة العمل إختلافا جذريا، ومثال على ذلك نقل موظف داخل القطاع التجاري من خدمة العملاء للمبيعات أو التسويق، في هذه الحالة، يتسحق مزايا الوظيفة الجديدة من حوافز بيع وبدل سيارة أو إنتقال حسب سياسة الآجور والمزايا الخاصة بالشركة.

النقل الخارجي (لإدارة آخري)

وهو نقل يتم بين الإدارات المختلفة داخل الشركة وتختلف بها

الوظيفة والتوصيف الوظيفي ومهام ومسئوليات العمل إختلافا جذريا، ويكون لعدة أسباب من ضمنها إعلان داخلي عن وظيفة شاغرة Internal Job Posting حيث ترعي كثير من الشركات ما يسمي بالتوظيف والترقية من الداخل Promotion from Within Policy بمعني منح الموظفين من داخل الشركة الفرصة والحق في النقل والتقديم على الوظائف الشاغرة بالشركة أولا وقبل البحث عن مرشحين من الخارج، لتنمية قيم الولاء والإنتماء وتجديد الدماء من داخل الشركة وتشكيل صف ثان وثالث للحفاظ على المواهب.

ويترتب على النقل الداخلي تغييرات على الرواتب والبدلات والمزايا ما بين الوظيفة الحالية والجديدة، فيحصل الموظف على كل ما يخص الوظيفة الجديدة ويستقطع منه أو تتوقف مزايا الوظيفة الحالية.

والنقل الخارجي يتكون من شقين، الأول لنفس المستوي الوظيفي ومستوي الدخل ولكن لإدارة آخري، وهو نقل بدون ترقية ولكن يستتبعه كما ذكرنا تغيير على البدلات ونظم الحوافز والمكافآت الخاصة بالإدارة الجديدة. ويوضع على هيكل أو جدول الآجور الخاص بالوظيفة الجديدة.

الترقية

أما النوع الآخر من النقل يكون النقل بترقية – سواء داخل نفس الإدارة أو لإدارة آخري، ومن وظيفة أدني إلي وظيفة أعلي في المهام والمسئوليات والمستوي والدرجة المالية. وبكل تأكيد تصحب الترقية زيادة في الآجر تختلف نسبتها من شركة لآخري، وتصل بالموظف على أقل تقدير للحد الأدني من أجر الوظيفة المرقي إليها Minimum Salary Range وربما تزيد إذا كان راتب الموظف الحال يتخطي الحد الأدني للوظيفة الجديدة.

وتضع الشركات قواعد ومعايير وشروط للترقية ولكل شركة سياسة

خاصة بالترقيات أو الترقي الوظيفي تتفق في قواعد عامة منها:

ـ أن الترقية تحدث مرة واحدة فقط في الربع الأول من السنة بعد التقييمات السنوية Annual Performance Appraisal وبشكل إستثنائي خلال العام في حالة وفاة أو إستقالة الموظف الحالي وترقية موظف بديل يحل محله لضرورات العمل.

ـ هناك زيادة على الراتب لا محالة فلا يمكن أن تكون ترقية دون زيادة في الآجر تزيد عن الزيادات السنوية الطبيعية والتي تتراوح بين ٧٪-١٠٪ من الآجر الأساسي. ولا تقل الزيادة في الترقية Promotional Increase عن هذه النسبة ولكن تختلف حسب جدول الآجور الخاص بالشركة وراتب الموظف الحالي ومدي قربه أو بعده من الحد الآدني للوظيفة الجديدة. فبعض الشركات تقسم الزيادة في الترقية على دفعتين في حالة أن نسبة الفارق حتي الحد الآدني للوظيفة الجديدة تزيد عن ٣٠٪-٤٠٪ فما فوق.

ـ الكثير من الشركات لا تتم عملية الترقية إلا بعد حصول الموظف على برامج تدريبية تخص الوظيفة المرقي إليها خاصة لو كانت وظيفة إشرافية أو قيادية حتي تؤهل الموظف للمهام الجديدة دون مشاكل أو أخطاء.

ـ هناك نوعان من الترقيات لا ثالث لهما:

ـ أولا: الترقية بالأقدمية وهي تخص المستويات الوظيفية الأدني مثل الوظائف الحرفية والفنية والكتابية كالعمال والفنيين والكتبة وبمعني وجود حد آدني من السنوات يقضيها العامل قبل الترقية وتستتبع حصول على تقديرات وظيفية عالية قبل الترقية.

ـ ثانيا: الترقية بالتميز أو بالأداء

ـ وهي تخص الوظائف التخصصية والقيادية وتتطلب أداءا متميزا لعدة سنوات على نفس الوظيفة، فيتم ترقية الموظف على الوظيفة التالية بالمسار الوظيفي، وأحيانا بشكل عرضي لوظيفة أعلي بإدارة آخري تكون شاغرة ومعتمدة على الهيكل التنظيمي.

ـ في حالة شغر إحدي الوظائف الآعلي على الهيكل التنظيمي، يكون

هناك ترقية ونقل في نفس الوقت عند تقديم وقبول الموظف من خلال إعلان داخلي، وفي حالة عدم توافر الكادر المناسب من نفس الإدارة.

ـ بعض الشركات تضع شروطا قوية للإستمرار بالمنصب الجديد من خلال أن يخضع الموظف المرقي للتقييم خلال ستة أشهر، فإن لم يثبت كفاءته يعود لوظيفته السابقة. بما يعني أن مجرد الترقية لا يضمن للموظف الإستمرار بها إلا بتحقيق المطلوب.

ـ وكذلك يتم الإتفاق على مجموعة من الأهداف خلال الفترة الأولي من الترقية وهي ٦ شهور في الغالب، يخضع بعدها الموظف للتقييم فإما أن يثتب على الوظيفة أو يعود للوظيفة السابقة، وخلال تلك الفترة تكون الزيادة في الآجر على هيئة بدل ترقية Promotional Allowance ، يفقده الموظف في حالة عدم نجاحه في تحقيق المطلوب خلال تلك الفترة، ويعود لنفس الراتب قبل الترقية.

الإنتداب أو الندب

هي من أنواع تغيير الحالة حيث ينتدب الموظف على وظيفة أعلي لفترة من الزمن أو ينتدب للعمل بشركة شقيقة داخل مجموعة شركات أو شركة قابضة. وهذه الحالة تتواجد بكثرة في شركات القطاع العام وقطاع الأعمال العام. ويسمونها Secondment or Deputation. في حالة الإنتداب يحصل الموظف على كامل مزايا الوظيفة المنتدب عليها مهما طالت المدة حيث أن هذا الوضع في الجهات الحكومية يعني ما يشبه التثبيت عليها لحين فتح الدرجة أو إستكمال الموظف شروط التثبيت على الوظيفة المنتدب عليها.

التكليف

التكليف نظام يوجد فقط في الشركات المملوكة للدولة في أغلب الظن. وهو وضع قانوني لا يترتب على أية إمتيازات إضافية للموظف المكلف على الوظيفة، سوي أنه يكلف على وظيفة أعلي ويقوم بمهامها بدون صلاحيات ويزداد خبرات عملية ويكون

الأقرب للتثبيت على الوظيفة التي كلف بها عند فتح باب الترقية والتثبيت.

تخفيض الدرجة

تخفيض الدرجة أو Downgrade هو حالة لا تحدث كثيرا، ولا توجد إلا في الشركات المملوكة للدولة في الغالب الأعم. وهي تعني نزول الموظف لدرجة وظيفية أقل من الدرجة الحالية، نتيجة قصور في الأداء ووفقا للوائح والقوانين والسياسات. أو في أحوال نادرة جدا نتيجة إعادة هيكلة الوظائف بشركة ما تخفيض حجم الوظيفة التي يشغلها حاليا من قطاع لإدارة أو من إدارة لقسم. أو في أحيان آخري يتم ألغاء الوظيفة أو دمجها في وظيفة آخري.

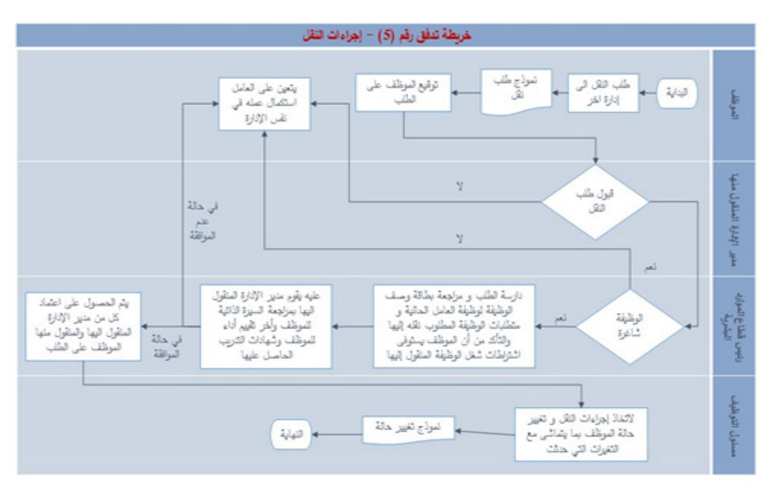
في كل الأحوال، لا يتم المساس براتب الموظف إلا في حدود ما تسمح به القوانين واللوائح الخاصة بكل بلد وكل شركة. ويخير الموظف في قبول أو رفض الوضع الجديد وشرح الأسباب له بكل شفافية ووضوح. ومن المتعارف عليه أي كان سبب تخفيض الدرجة الوظيفة ألا تزيد عن درجة واحدة فقط.

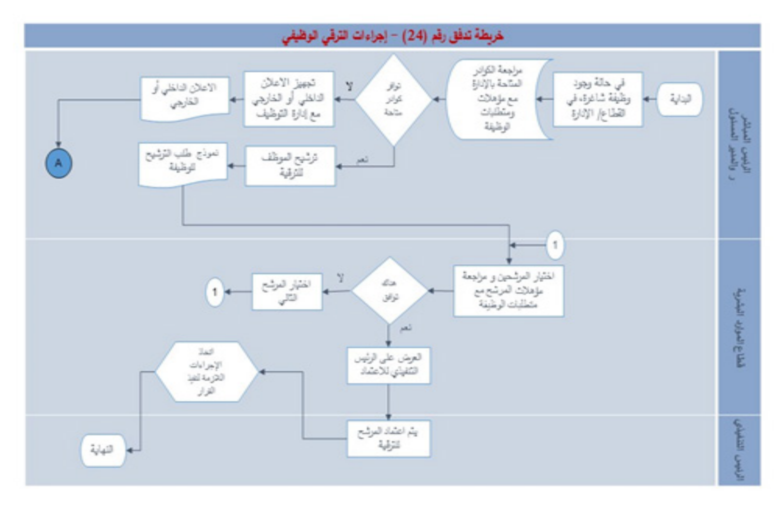
وهناك تخفيض للدرجة نتيجة تقييم أداء سنوي وفقا للقانون، في حالة حصول الموظف على تقدير «ضعيف» لعامين متتاليين، يحق للشركة عرضه على لجنة عمالية للنظر في فصله من العمل.

والخلاصة أننا نواجه تعدد في أنواع تغيير الحالة الوظيفية Change of Status التي يمر بها الموظف خلال رحلته الوظيفية ومنها حالات التغيير الرأسي والأفقي، فالتغييرات الرأسية مثل حالات الترقي Promotion على السلم الوظيفي Career Ladder والتحول بين المجموعات الوظيفية من المجموعات الغير إشرافية non-supervisory لوظائف الإدارة المتوسطة Middle Management وحتي الإدارة العليا.

أو حالات التحرك العكسي للأسفل مثل تخفيض الدرجة الوظيفية Downgrade نتيجة عدة أسباب منها سوء الأداء أو إعادة هيكلة

الوظائف. وحالات التغير الأفقي مثل النقل داخل نفس القطاع أو لنفس المستوي الوظيفي ولكن لمجموعة وظيفية آخري أو إختياره على وضع التكليف Deputation أو الإنتداب on Secondment أو قائم بأعمال Acting As وظيفة معينة. كما أن تغييرات الحالة الوظيفية تستدعي في بعض الأحيان التغيير على الراتب والبدلات والمزايا.





إشكاليات تغيير الحالة

عدم وجود سياسة لتغييرات الحالة

من الإشكاليات التي تواجه الموارد البشرية في تنفيذ حالات تغيير الحالة هو في الأساس عدم وجود سياسة واضحة وموثقة لتغييرات الحالة الوظيفية. فتجد الآمر يتم بعشوائية ودون إجراءات واضحة مما يسبب مشاكل في التطبيق لدي إدارة الموارد البشرية بأقسامها المختلفة، حيث أن تغييرات الحالة تتشابك مع أنشطة شئون العاملين والآجور والمزايا والتدريب والتطوير.
وبالتالي ضرورة تطوير مثل تلك السياسة – وهي ضمن مهام عمل إدارة التطوير المؤسسي - وإعلانها وإلزام الجميع بها وعلي رأسهم قيادات الشركة خاصة المديرين الذين يتجاوزون في قراراتهم ويقومون بتنفيذ تغييرات الحالة الوظيفية على طريقتهم الخاصة وربما تتعارض مع قوانين أو لوائح أو سياسات، وتسبب مشاكل كبيرة يترتب عليها إلتزامات غير مستحقة أو إهدار حقوق لبعض العاملين وإلحاق الأذي بالشركة نتيجة تجاوز قانون أو لائحة وغيرها من المشاكل.

الترقيات

في حالات الترقية، تجد في أحيان كثيرة «أهل الثقة» وليس أهل الكفاءة حتي لو كانت سياسة الترقيات مكتوبة بماء الذهب وقيم المؤسسة معلقة على جدران الشركة فوق الرؤوس ومنظومة الجدارات يحفظها المديرين عن ظهر قلب. وقد تتعجب أن يحدث هذا في شركات عالمية عملاقة ويتم تكييف الترقية كي يبدو الآمر منطقيا وعادلا ومتوافقا مع سياسة الشركة العالمية، ولكنه يرتدي العباءة المحلية. وقد تظن أن هذا هو الإستثناء ومع تعدد الحالات، نتيقن أن هذا الآمر أصبح من قبيل العرف والممارسات السائدة common business practices لدي الشركات. ويتحول دورها من الراعي الرسمي لهذه السياسة لمجرد منفذ شكلي لإجراءات

الترقية.
والإشكالية تكمن في حصول هذا المدير المتجاوز على مباركة الإدارة التنفيذية، لما يتمتع به من سطوة ونفوذ ونفاذ لأصحاب القرار داخل الشركة. وهنا يقف مدير الموارد البشرية بين مطرقة الإدارة التنفيذية وسندان المدير المباشر والذي يعتبر أن التحكم في مصائر العاملين في إدارته هو حق خالص له، وأن أي محاولة للتدخل من جانب الموارد البشرية يعد من المحرمات Taboos وأن دور الموارد البشرية هو إجرائي فقط لتنفيذ خطوات الترقية وتغيير الحالة على الورق فقط.

نقل العاملين

النقل المتعسف من الإشكاليات الأخلاقية الكبيرة في تغييرات الحالة، حيث يطغي دور المدير في نقل موظف ربما يخالفه في الرأي أو رفض تنفيذ أوامر تخرج عن نطاق العمل وتخالف تعليماته أو ليس بينهما كمياء كافية لتسيير الآمور أو لفتح الطريق أمام أهل الثقة وغيرها من الأسباب. وعندما يحاول المسئول بالموارد البشرية رفع هذا الظلم أو تغيير القرار أو ترشيده، يتهم بالتواطء مع الموظف أو عرقلة سير العمل ويتم الوشاية به لدي الرئيس التنفيذي وغالبا ما سيتم حسم الآمر لصالح المدير حتي لو كانت حالة الظلم واضحة وضوح الشمس.
وقد يغالي في التعسف وينقل الموظف لمحافظة آخري في محاولة للتضييق عليه ودفعه للإستقالة من العمل، ويطلب من الموارد البشرية تنفيذ ذلك ويرفض مسئول الموارد البشرية من منطلق أخلاقي بحت، نظرا لوجود حالة ظلم وتعسف واضحة. وحيث أن المطلوب هو تقنين الظلم وتستند الإدارة إلي نص قانون العمل الذي يسمح للشركات بنقل العامل لمحافظة آخري إذا ما دعت مصلحة العمل ذلك، بالطبع وفق شروط معينة تقيد هذا الحق. والحقيقة أن هذا هو نص القانون ولكن روح القانون تأبي ذلك

حيث أنه ليس من العدل نقل الموظف بشكل مفاجئ وتركه لأسرته دون توفير مكان جيد وربما ظروفه الأسرية والإجتماعية لا تسمح بذلك.
وفي نهاية الآمر، يكون الغرض الأساسي هو تكدير حياة الموظف وعدم ترك فرصة له للإختيار سوي الإستقالة أو الرضوخ للمطلوب منه لكي يضمن البقاء. والإشكالية الآخلاقية الآخري هو أن مسئول الموارد البشرية يواجه مثل تلك المواقف من وقت لآخر، وفي الكثير من الشركات المحلية التي لا تلقي بالا ولا تراعي أو تتمسك بالقيم المؤسسية وأخلاقيات العمل. ونفس الإشكالية الأخلاقية تواجه مسئول الموارد البشرية في حالة أن يكون الموظف مستحقا للعقاب نتيجة سوء الخلاق أو ضعف الأداء أو الفساد الإداري ولكن يظل الرفض لطريقة العقاب وإستخدام طرق ملتوية لا أخلاقية حتي لو كان الموظف على نفس المستوي من الإساءة والفساد.

الباب الخامس - التدريب والتطوير المؤسسي

الفصل الأول - التدريب

هناك مرجعيات أساسية لأنشطة التدريب وتطوير (أو تنمية الموارد البشرية Training & HR Development يرجع إليها قبل البدء في التنفيذ، منها رؤية الشركة وإستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية والمشروعات الجديدة وخطط الإحلال والتبديل، والمهارات الجديدة التي يتطلبها سوق العمل لمواكبة مستجدات السوق والقوانين واللوائح الجديدة وبرامج الحاسب الآلي والبرامج التدريبية الجديدة التي ظهرت وتخص تطوير مهارات العاملين. يجب أن تؤخذ كل هذه المرجعيات الهامة في الحسبان أثناء اجتماعات تحليل الاحتياجات التدريبية، وتناقش مع القيادات المختصة وتراجع وتحلل ويتم التوصية بها في حال إفتقاد القيادات للرؤية السليمة، وهو عبء على مدير الموارد البشرية ومدير التدريب أن يلما بأكبر قدر ممكن من المعلومات التي تساعد في حسن إختيار البرامج وتحديدها بدقة ودراسة المردود منها (Return on Investment (ROI حتي لا تهدر موازنة التدريب فيما لا يفيد.

تعريف التدريب:
التدريب هو نشاط تقوم به الشركات من خلال إدارة الموارد البشرية لتطوير مهارات وخبرات وقدرات العاملين. ويدرب العاملين على مهارات الوظيفة الحالية أو المستقبلية ونظم وسياسات وإجراءات جديدة تتصل بأنشطة الشركة، بغرض تحسين أداء الشركة والعاملين ومواكبة متطلبات سوق العمل وتحسين جودة الخدمة وزيادة الإنتاجية وترشيد النفقات.

والتدريب هو عملية مستمرة تبدأ من لحظة إنضمام الموظف للشركة ببرنامج توعية العاملين الجدد Orientation or Induction Program، مرورا ببرامج التدريب على المهارات الشخصية والقيادية والفنية وبرامج إدارة المواهب Talent Management Program والتعاقب الوظيفي.

أهداف التدريب:

تطوير مهارات العاملين الحالية أو إكسابهم مهارات جديدة تخدم العمل أو مهارات يفتقدها الموظف وهي من ضرورات العمل.
والهدف من التدريب إما تطوير مهارات العاملين الحالية أو تجهيزهم لوظيفة المستقبل أو للنقل لوظيفة آخري أو ضمن برنامج إعداد القيادات أو التعاقب الوظيفي.
كما يهدف التدريب لتحسين مهارات حالية للموظف نتيجة قصور في الأداء أو بعض جوانب الوظيفة لا يكون أداؤه بها مرضي أو إكسابه مهارات جديدة تخص الوظيفة أو تقليل الأخطاء أو تحسين الجودة أو ترشيد النفقات أو التدريب على مستجدات تخص الوظيفة ظهرت في سوق العمل أو أنظمة جديدة دخلت للشركة وهناك ضرورة لتدريب فئات معينة من العاملين عليها أو سياسات وإجراءات جديدة وغيرها من الأسباب.
مراحل التدريب
تنقسم مراح التدريب لخمسة مراحل:
١ـ تحديد الإحتياجات التدريبية
٢ـ تحديد الهدف من التدريب
٣ـ تصميم البرنامج التدريبي
٤ـ تنفيذ البرنامج التدريبي
٥ـ تقييم البرنامج التدريبي والمتابعة

تحديد الإحتياجات التدريبية:

هناك طرق عديدة للتعرف على إحتياجات الشركة التدريبية

(TNA) أو Training Needs Analysis وأشهرها المقابلات والاجتماعات التي تتم بين إدارة التدريب مع المديرين لتقييم إحتياجات المرؤوسين لهم لبرامج تدريبية معينة. وتبدأ بأن ترسل إدارة التدريب نماذج استقصاء لرؤساء الإدارات تقوم على مجموعة من الأسئلة التي يتضح من خلالها إحتياجات الموظفين التدريبية. كما تستخدم نماذج تقييم الأداء السنوي والتي تحتوي على جزء خاص برغبات الموظف في البرامج التدريبية وتقييم المدير لها. تعقد اجتماعات مع المديرين للتحقق من تلك الاحتياجات ومراجعة البرامج المطلوبة. بعد إعتماد تقييم الأداء السنوي وتجميع نماذج التقييم والإحتياجات التدريبية ومراجعتها، ثم عمل مسودة لخطة التدريب السنوية وعرضها على الرئيس التنفيذي للمراجعة والإعتماد. كما تجمع البرامج التدريبية من شركات التدريب المرموقة وتكلفتها ومواعيد تنفيذها وملفات المدربين الذاتية وتقييمها تجهيزا لتنفيذ خطة التدريب في المواعيد المقررة.



تحديد أهداف التدريب

تقوم إدارة التدريب بإرسال نموذج يسمي Pre-Training Assessment أو تقييم ما قبل التدريب والذي يحدد بشكل

شخصي توقعات المتدرب عن الإحتياجات التي يريد أن يتدرب عليها Learning Objectives، فإذا كان نموذج Training Needs Assessment (TNA) هو نموذج تقييم عام لإحتياجات الإدارات، فإن نموذج ما قبل التدريب يكون أكثر تفصيلا لإحتياجات الموظف والتي تراجع مع المدير للتأكد منها.

كما يراجع نوع التدريب ومدته والأوقات التي تناسب الموظف للحصول عليه ومشاكل العمل والأداء التي يعاني منها، حتي يتم تصميم برنامج التدريب بشكل فعال يفيد الموظف والشركة. ولكن هذا يعتمد إن كان التدريب سيكون عام في مركز تدريب مع متدربين من شركات آخري أو مخصوص customized لموظفي الشركة.

تصميم البرنامج التدريبي

تتلائم هذه المرحلة فقط مع البرامج التدريبية التي يتم تصميمها خصيصا للشركة وليست البرامج المشتركة مع آخرين خارج الشركة.

وفي حالة التدريب الخارجي، يتم التواصل مع مركز التدريب لتقديم ما يسمي بمختصر البرنامج وأهدافه Program Outlines للإطلاع عليها والتأكد من أنها تناسب توقعات وإحتياجات المتدرب أو الموظف المرشح.

أما البرامج الداخلية من خلال مدرب خارجي فيتم تصميمها ومراجعة بنود البرنامج قبل تنفيذه. وتكون هناك مقابلة مطولة مع المدرب المختار من مركز التدريب مع الرئيس التنفيذي أو مدير الموارد البشرية وبعض الموظفين الذين سيتلقون التدريب، وذلك بغرض مناقشة بنود البرنامج بشكل مستفيض، وعرض المشاكل التي تواجهها الشركة أو الموظفين والهدف من تنفيذ هذا البرنامج والمردود المتوقع منه في تحسين أداء العاملين بعد التدريب. كذلك الإتفاق على خطوات متابعة تنفيذ ما تعلمه الموظفين بعد إنتهاء البرنامج التدريبي.

تنفيذ البرنامج التدريبي

ينفذ البرنامج التدريبي من خلال إحاطة المتدربين ببيانات البرنامج وتاريخه بفترة كافية، ومتابعة حضور المتدربين وتقييم ما بعد التدريب Post Training Evaluation وهو نموذج يتم من خلاله تقييم مركز التدريب والمدرب وطرق الشرح والتسهيلات التي تمت والإلتزام بالمادة العلمية ومدي إستيعاب وفهم المتدرب للمادة العلمية وطريقة الشرح وهل كانت المادة العملية مرتبطة بما يقوم به الموظف relevant to the training وما الذي سيتم تطبيقه من البرنامج في العمل بعد العودة من التدريب.

بالتأكيد هناك إجراءات إدارية مثل إخطار الإجازات بإعتبار أيام التدريب إجازة مدفوعة الآجر ورفع إسم الموظف من بصمة الحضور خلالها. كما يتم متابعة مركز التدريب لتسديد الرسوم سواء قبل أو بعد التدريب والحصول على شهادة التدريب وعمل تقارير شهرية بالتدريب وتحديث قاعدة البيانات الخاصة بإدارة التدريب وخلافه.

تقييم التدريب والمتابعة

آخر مراحل التدريب هي مرحلة التقييم، وتبدأ من تقييم التدريب كما ذكرنا، وتقييم المدرب للمتدرب من خلال المتابعة مع إدارة التدريب عن مدي إلتزامه بالحضور والمشاركة في التدريب. ثم يلي ذلك المتابعة مع الرئيس المباشر لتقييم مدي تقدم الموظف والإستفادة من التدريب لقياس العائد على التدريب ROI on Training وتستمر المتابعة مع الرئيس المباشر لحين التأكد من تحسن أداء الموظف أو زيادة معرفته الفنية بالوظيفة التي تدرب عليها أو تقليل المشاكل التي كان يعاني منها قبل التدريب.

أنواع التدريب:

كما ذكرنا من قبل وأشرنا لبعض أنواع التدريب، هناك العديد من برامج التدريب التي تقوم بها الشركات وتختلف من شركة لآخري

حسب درجة الإهتمام والتخصص والإحتياج ولكن بصفة عامة تشترك معظم الشركات في تنفيذ أنواع التدريب التالية:

برنامج توعية العاملين الجدد:

تقدم معظم الشركات ما يسمي ببرنامج توعية العاملين الجدد Orientation or Induction Program - من خلال إدارة التوظيف وبالتنسيق مع كافة إدارات الشركة - وهو برنامج الهدف منه تسريع عملية تسكين الموظف on-boarding على الوظيفة المتعاقد عليها، وزيادة وعيه بما له من حقوق وما عليه من واجبات.

كذلك التعرف على الشركة بشكل أفضل في أقصر مدة ممكنه. وهو عادة ما يكون برنامج رسمي منظم تتراوح المدة ما بين يوم وحتي شهر كامل لبعض الشركات التي تهتم كثيرا بهذا البرنامج. ويجمع ما بين المحاضرات القصيرة والتدريب الفعلي على العمل on job training ويتنوع ما بين البسيط والمكثف ومن ضمن مكوناته الأساسية، تعريف الموظف من خلال جولة متحركة على العاملين معه في الإدارة والادارات الآخري ويقوم أخصائي التوظيف بهذه الجولة التعريفية أو رئيسه المباشر.

وتشمل الجولة تعريف الموظف بادارة الموارد البشرية بمختلف أقسامها واطلاعه على الهيكل التنظيمي للشركة، وكتيب العاملين وسياسات الشركة الخاصة بالاجازات والرواتب والآذونات وتقديم الطلبات والمزايا التي تقدمها الشركة وغيرها من المعلومات التي يحتاجها الموظف في بدايات عمله.

وبعض الشركات التي تقدم برنامج مكثف يحتوي على محاضرات بغرفة التدريب ويحضر لها مديرو الإدارات الرئيسية وأحيانا الرئيس التنفيذي لتحية الموظفين الجدد والتعريف برؤية ورسالة الشركة وأهدافها الإستراتيجية ونوع ونشاط الشركة ومنتجاتها أو الخدمات التي تقدمها وتعليمات السلامة والصحة المهنية وسياسات الشركة

وميثاقها الآخلاقي وقيمها المؤسسية وغيرها من المعلومات الهامة التي تخص العمل.
وكلما كان برنامج التوعية دقيقا ومنظما كلما قصرت الفترة التي يحتاجها الموظف لكي يأتلف مع بيئة العمل بالشركة ويبدأ في الإنجاز وتحقيق ما هو مطلوب. وهي أول لبنات بناء ولاء الموظف للشركة employee loyalty وغالبا ما يقرر الموظف خلال تلك الفترة أنه سيستمر مع الشركة أو أن هذه الشركة لا تتوائم مع توقعاته وأحلامه وطموحاته. فهذا البرنامج إما أن ينجح في تحقيق الآلفة للموظف مع الشركة الجديدة أو يخلق الإحساس بالإغتراب وكله يتوقف على نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه.
ويتكون البرنامج من عدة خطوات تبدأ بتسجيل الموظف على البرنامج وعادة ما ينفذ مرة واحدة شهريا. ثم يرحب بالعاملين الجدد عن طريق new joiners announcement لوحة الإعلانات و إيميل الموارد البشرية hr@xyz.com
وتكون فترة الإختبار Probation Period التي يخضع لها الموظف مسئولية إدارة التوظيف والادارة التي يتبع لها الموظف. فتجد إدارة التوظيف تتابع تسكين الموظف في مكانه وتوفير ما يحتاج من أدوات ومهمات تساعده على العمل ومتابعة توفير سبل الراحة له وتقيم ما تلقي من تدريب وتوعية on job training بمراجعة رئيسه المباشر لضمان نجاح عملية التسكين وتقييم حسن تعامل الادارة المباشرة للموظف الجديد في تلك العملية.
كما تحرص إدارة التوظيف على تلقي الموظف الجديد أكبر قدر ممكن من المعلومات المفيدة والمكثفة التي تساعد الموظف على تفهم سياسات الموارد البشرية المختلفة ولوائح وتعليمات العمل حتي يلتزم بها حيث أنه سيخضع للمحاسبة في حالة خالفتها. ومنها تعليمات السلامة والصحة المهنية لضمان عدم تعرض الموظف لأي مشاكل أو أخطاء تعرضه أو تعرض الغير للخطر. وبعض الشركات ترسل تقييمات شهرية للموظف للوقوف على

حسن التعامل معه من قبل زملاء العمل والرئيس المباشر وكذلك جودة التدريب الذي تلقاه والمشكلات التي واجهها والمقترحات لتحسينها لجعل فترة التقييم أكثر إفادة للشركة والموظف على السواء.

ويتضمن البرنامج كذلك متابعة الموظف الجديد كل فترة من خلال إدارة التوظيف للتعرف على درجة الدعم المقدم له من الادارة التي التحق بها وكذلك درجة التأقلم وأن كان هناك مشاكل يواجهها أو معوقات عمل يمكن تذليلها. وينسق مع الرئيس المباشر من خلال إدارة التوظيف تحديدا حيث أن إدارة التوظيف ضمن أحد مؤشرات الأداء الخاصة بها (Key Performance Indicators (KPIs هو تسرب العمالة Turn Over Rate during the Probation Period خلال فترة الإختبار.

ولماذا هذا الآمر؟ لآن إدارة التوظيف تسائل عن سوء الإختيار من حيث أن الموظف كان أقل في المؤهلات underqualified أو أعلي مؤهلا من المطلوب overqualified، ولذا لم يستطع التأقلم مع بيئة العمل داخل الشركة، أو أنه تم تضليله بمعلومات أقل أو غير كافية كانت سببا في قراره الموافقة على الإنضمام للشركة.

وعليه، تتولي إدارة التوظيف هذا الملف وهذه المرحلة من عمر الموظف الجديد ولحين تخطيه مرحلة الإختبار. وبعد هذه المرحلة يصبح معدل تسرب العمالة المسئولية المباشرة لمدير الإدارة المعني. كما تقوم إدارة التوظيف بمتابعة الموظف كل أسبوعين من خلال نموذج أستقصاء لتقييم الفترة ومتطلبات الموظف ومحاولة تذليل أية عقبات قد تظهر وتقيم مدي الدعم الذي يقدمه المدير المباشر للموظف وتعاملات الزملاء معه حتي يتم التأكد من أن بيئة العمل جيدة.

والهدف كذلك هو تقليل فرص تسرب العمالة وتصحيح أية عوامل تعيق أداء الموظف الجديد بالشركة. ويتم عمل تقارير بذلك ترفع لمدير الموارد البشرية والذي بدوره يناقش أية سلبيات مع الرئيس

المباشر لتحسينها، وترفع التقارير النهائية للرئيس التنفيذي مع التوصيات في حالة وجود معوقات حقيقية تستدعي قرارات أو تدخلات.

التدريب على الوظيفة

التدريب على الوظيفة أثناء العمل أو ما يسمي On Job Training OJT)) هو عملية مستمرة تبدأ من لحظة إنضمام الموظف للشركة وهو تدريب عملي أثناء ممارسة مهام الوظيفة، عبارة عن نقل المعرفة والخبرات العملية من الرئيس للمرؤوس. وهذا التدريب يبدأ بتعريف الرئيس المباشر الموظف بالتوصيف الوظيفي وخطوات العمل والادارات التي سيتعامل معها ومؤشرات أداء الوظيفة والمخاطر المتوقعة والإطار الزمني لكل مهمة.
هناك شركات تنفذ هذا التدريب بشكل رسمي داخل قاعات التدريب أو بمكان عمل الموظف، ومن خلال خطوات منظمة لكي تضمن الإستيعاب الكامل لأهداف التدريب وسرعة التطور لخبرات ومهارات الموظف على الوظيفة، وزيادة إنتاجيته. ومن أنواع هذا التدريب، تدريب العمال الجدد على خطوط الإنتاج أو الموظفين على برامج الشركة مثل المحاسبين والموارد البشرية وغيرها في حال وجود نظام Enterprise Resourcing Program (ERP)، أو أية برامج آخري تخص الوظيفة.

برامج التدريب الإلزامية

وهناك برامج عامة يحصل عليها نسبة من العاملين بالشركة وهي بموجب قوانين السلامة والصحة المهنية وإطفاء الحريق Fire Fighting والإسعافات الأولية First Aid. كما تتضمن برنامج الإخلاء من المباني Evacuation Training Program وهو تدريب على كيفية الهروب من المبني في حالات الطوارئ كالزلازل و الحريق، ومنها يتكون فرق عمل للتعامل مع هذه الحالات وقت الأزمات.

كما أن سياسات التدريب تضع شروط الحصول الموظف على مجموعة من البرامج التدريبية الإلزامية قبل الترقية مثل التدريب على مهارات القيادة وإتخاذ القرار وغيرها. كما أن الشركات تفرض على الموظف حضور كافة الدورات التي تراها ضرورية لتطوير مهاراته وخبراته ولا يحق لها الرفض وإلا تعرض للجزاء ومنها مثلا التدريب على برامج جديدة إشترتها الشركة لتطوير الأداء بإدارة معينة مثل برنامج Customer Relations Management CRM)) الذي يستخدمه خدمة العملاء في العمل لتحسين جودة الخدمة.

التدريب المهني

وهو تدريب متخصص يعادل الشهادة الثانوية الفنية لتأهيل الطلبة أو الخريجين على مهن معينة يحتاجها سوق العمل. ومعظم مراكز التدريب تتبع الدولة. وهو من ضمن أولويات التعليم في البلاد العربية للمستقبل حيث يفتقد الوطن العربي العمالة الفنية الماهرة لصالح التعليم الجامعي.

بعض الشركات تقوم بإنشاء مراكز تدريب تابعة لها لتخريج دفعات تحتاجها المصانع التي تمتلكها وربما تدعم الدولة بفائض المتدربين حيث يتم تعيين الطلبة أو الخريجين الناجحين بها. ومنها مراكز تتبع شركات الغزل والنسيج وشركات البترول والشركات الصناعية التي تتخصص في صناعات بعينها لا تتوفر بالدولة مراكز تدريب لها.

ولقد زاد إهتمام دول العالم بمثل هذه النوعية من التدريب للإحتياج المتزايد نتيجة نقص أعداد الممتهنين لحساب التعليم الجامعي خاصة في البلدان الصناعية العملاقة، وتولي مصر أهتماما متزايدا لهذا النوع من التعليم نظرا لحاجة الدولة لزيادة أعداد العمالة الفنية في مهن السباكة والنجارة والتبريد والتكييف وإصلاح المحمول وإصلاح الساعات وتصنيع المنتجات الجلدية وغيرها.

التدريب الفني

يختلط تعريف التدريب المهني بالتدريب الفني والفروق بينها ليست كبيرة وربما تتداخل أحيانا في المفهوم لدي الكثير من الناس إلا أن التدريب الفني في عرف علوم الإدارة هو التدريب التقني على مهارات الوظيفة التي يقوم بها الموظف أو العامل. مثلا أختصاصي توظيف بأحدي الشركات يصبح التدريب الفني الخاص به هو التدريب على مهارات عقد مقابلات التوظيف Interviewing Skills.

وبالتبعية تدريب المحاسب على البرامج المحاسبية هو تدريب فني يخص الوظيفة، وكذلك تدريب أمين المخزن على برنامج المخازن وموظف المشتريات على برنامج المشتريات هي تدريبات فنية. وبالتالي هناك فرق بين التدريب المهني والذي يخص عادة أصحاب المهن والتدريب الفني والذي يخص المحترفين على المهارات الفنية.

والتدريب الفني داخل الشركة أو خارجها هو تدريب أساسي الهدف منه تطوير مهارات العاملين الفنية وزيادة إنتاجيتهم وتوفير الوقت والجهد وتحسين جودة أداء الموظف ومواكبة تطورات ممارسة الوظيفة. فعلي سبيل المثال تصر بعض الشركات على إستخدام الأنظمة اليدوية في النظام المحاسبي فتجد أن المحاسب أو الكاشير لا يزال يستخدم النظام اليدوي وبتعليمات الإدارة تخوفا من تهنيج نظام الكمبيوتر أو ضياع البيانات. إلا أن بالضرورة هذا التوجه يضيع الوقت والجهد وبه مخاطر مثل ضياع السجلات نتيجة لا قدر الله حريق بمكان العمل، وهذه التوجهات تقف ضد التغيير والتطوير وتخسر الكثير وتضر بشدة مهارات العاملين لديها.

التدريب الحرفي

التدريب الحرفي Vocational Training هو تدريب على حرف يدوية في الغالب ولا تحتاج لمهارة كبيرة مثل حرف الزراعة وجني

المحاصيل. والحرف اليدوية التي تتعرض لعملية تجريف كبيرة فقد زهدها العاملين لقلة الدخل ومشقة العمل. وتحرص الدولة على دعم إستمرارها من خلال التدريب. ومعظم العمالة الموسمية تندرج تحت هذه الفئة.
إلا أنه يوجد إهتمام من قبل بعض شركات الدولة والمراكز الخدمية والجهات التي تهتم بإحياء التراث والمهن المعرضة للإنقراض. فتجد الإهتمام مثلا بحرف مثل النقش على النحاس والنسيج والسجاد اليدوي المطبوع بنقشات فرعونية والحصير و تقوم الجهات بدعم المشتغلين بتلك الحرف بمعارض داخلية وخارجية، أحياءا لها ودعما للسياحة ودعم العاملين بها ماديا ومعنويا وحفاظا على التراث الإنساني من الإندثار.

التدريب على مهارات القيادة

من أنواع التدريب على المهارات الإدارية Management Skills وعادة ما يقدم هذا النوع من التدريب للمقبلين على مناصب الادارة المتوسطة والعليا، وتبدأ بما يسمي التدريب على مهارات الإشراف Supervisory Skills وهو التدريب الأساسي على مهارات الإدارة والتخطيط وحل المشكلات وقيادة الفريق واتخاذ القرارات وتوجيه وتقييم أداء الأفراد وإدارة الافادات البناءة.
وتتدرج برامج التدريب على مهارات القيادة من المهارات الإشرافية وحتي مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي والادارة التنفيذية، كلما أرتقي الموظف في السلم الوظيفي وأتسعت مسئولياته. وتتنوع مسميات هذه البرامج ويتسع نطاقها Scope ومحتويات البرنامج ليصل إلي دبلومة متخصصة في إدارة الأعمال كتلك التي تقدمها الجامعة الأمريكية في مصر للقيادات التنفيذية Executive Management Diploma وتدفع قيمتها بعض الشركات ضمن برنامج إدارة المواهب Talent Management Program وإسترتيجية الحفاظ على المواهب Talent Retention

Strategy.
تمول بعض الشركات مثل هذه البرامج لتطوير قدرات القيادات الوسطي والعليا بالصرف على دبلومات متخصصة، في مقابل توقيع الموظف على عقد إلتزام بسداد قيمة التدريب في حالة مغادرته للشركة خلال مدة معينة من تاريـخ الحصول على التدريب. من خلال هذا البرنامج، تضمن الشركة إستمرار روافد الوظائف القيادية والحفاظ على المواهب والخبرات المتراكمة. وقد يبتعث الموظف للحصول على شهادات متخصصة أو للعمل لدي فروع الشركة بالخارج ضمن خطة التطوير أو التعاقب الوظيفي.
وتعتبر الشركات المتعددة الجنسيات Multinational Organizations هي أكثر الشركات التي ترعي وتدعم مثل هذه البرامج والتدريبات، وتقدر الإستثمار في رأس المالي البشري Human Capital ، وبعضها يدخل قيمة رأس المال البشري ضمن تقييم أصول الشركة Human Assets وهو يمثل الخبرات والقدرات والمهارات التي يمتلكها أفراد تلك الشركات. وبديهي أن تضع Google, Microsoft, Apple, IBM وغيرها من الشركات العملاقة رأس المال البشري والملكية الفكرية ضمن أصولها.
وعلي المستوي المحلي، تولي الدولة المصرية تدريب القيادات أهتماما كبيرا من عشرات السنوات ومنها مراكز إعداد القادة التي تقدم عشرات البرامج التدريبية وجمعية جيل المستقبل التي دربت الآلاف من الشباب الجامعي، وحاليا البرنامج الرئاسي لدعم الشباب لتولي المناصب القيادية بالدولة وفعليا تولي كثير من الشباب مناصب نواب للوزراء والمحافظين.

التدريب على المهارات الشخصية

التدريب على المهارات الشخصية Soft Skills Training يرتبط إرتباطا وثيقا بمتطلبات الأداء الجيد على الوظيفة. فهناك مجموعة من المهارات والسلوكيات الأساسية التي يحتاجها الموظف خلال

التعامل مع العملاء والزملاء. فمثلا من غير المقبول أن يتعامل موظف خدمة العملاء أو صراف بنك مع العملاء بشكل فظ أو عدم إحترام. فكم هي الخسارة المادية والمعنوية التي سيتكبدها البنك من مثل هذه السلوكيات حتي لو قدم أفضل العروض والخصومات. فعملاء اليوم غير عملاء الأمس ودرجات الوعي وسقف التوقعات عال للغاية، والمقارنة بين مقدمي الخدمة تتم بضربة ذر على جهاز الحاسب الآلي ومن خلال شبكات التواصل الإجتماعي، فالإفادة الجيدة تنتشر بين شخصين أو ثلاثة بينما الأخبار السيئة تصل لمتوسط أحد عشر شخص بمقدار أربعة أضعاف الأخبار الجيدة عن مقدمي الخدمة.

ومن أمثلة التدريب على المهارات السلوكية والشخصية، البرامج التدريبية التي تقدمها شركات الخدماتOutsourcing التي تمتلك مراكز خدمة عملاء Call Centers لكيفية التعامل مع العملاء بكافة أنواعهم وحل المشكلات والتعامل الإحترافي في المواقف الصعبة. وجزء من التدريب هو تسجيل المكالمات وتدريب الموظفين على تحسين الأداء وإجراءات التصعيد escalation للرئيس المباشر ومتوسط مدة مكالمة العميل من بدايتها لنهايتها ضمن مؤشرات الأداء التي يستهدف تحسينها هذا التدريب.

كما تقوم الشركات بتطوير ما يسمي بمنظومة الجدارات والمهارات Competency / Skills Model على كافة المستويات الوظيفية، وهي مرجع هام لتقييم الموظف وتطوير مهاراته على الوظيفة الحالية أو المستقبلية، ويتم ربطها بكافة أنظمة الموارد البشرية منها التوصيف الوظيفي والتوظيف ونظام إدارة الأداء وإدارة المواهب والترقيات.

وفي ضوء ما سبق، نجد أن المهارات الشخصية والسلوكيات هما أساس تعيين الموظف وإستمراره بالشركة. ونجد شعارات مثل We Hire for Attitude and Train for Skills تتبناها شركات عديدة، تعني أن الشركة همهما الأول أسلوب الموظف وسلوكياته

أما المهارات فيمكن تدريبه عليها لاحقا، أي أننا نستطيع أن نسد فجوة الخبرات لكن لا نستطيع أن نصلح الأسلوب وطريقة التعامل والصفات الشخصية السيئة.

التدريب على المهارات الفنية

العديد من الوظائف الاحترافية أو ما يسمي Professional Jobs وهي وظائق الأخصائيين تحتاج مهارات فنية Technical Skills لممارستها وربما رخصة للعمل أو تأهيل أو برامج تدريبية متخصصة. على سبيل المثال، متخصص إدارة المشروعات لا يعتد بخبراتهم إلا بعد الحصول على دورة تدريبية متخصصة في إدارة المشروعات (Project Mgt Program (PMP وكذلك المراجعة الداخلية تحتاج Certificate in Internal Auditing شهادة في المراجعة الداخلية. أما في مجال التدريب، من الأفضل للمدرب الحصول على برنامج تدريب المتدرب Train of the Trainer، وأخصائي التوظيف يتدرب على فن إدارة جلسات التقييم Interviewing Skills.

ولكل وظيفة إحترافية مجموعة من المهارات الفنية تقيم عليها. وبعض الشركات تضع هذه المهارات ضمن شروط التعيين. ولكل مجموعة وظيفية مثل الهندسية والموارد البشرية وسلسة الإمداد وأنظمة تكنولوجيا المعلومات وغيرها مجموعة من المهارات الفنية لكافة المستويات الوظيفية تزيد بإرتفاع المستوي الوظيفي وتختلف حسب التخصص.

التدريب الصيفي

التدريب الصيفي Summer Training هو من ضمن الروافد التي تلجأ لها الشركات للحصول على موظفين من حديثي التخرج ووظائف المستويات الآولي entry level jobs من خلال تدريب مجموعة من طلبة الجامعات خلال شهور الصيف وربما يتم تعيين بعضهم ممن تظهر عليهم بوادر الكفاءة والقدرات خلال

فترات التدريب الصيفي.

تدريب الخريجين الجدد

وهناك نوع آخر من التدريب وهو Internship وهو يكون للخريجين الجدد الذين يتم تدريبهم على بعض الآعمال ضمن برنامج تدريب داخلي لعدة آشهر يتحصل المتدرب على شهادة تدريب وقد يعين المتميزين على وظائف الشركة براتب ومزايا. وهذا النوع من التدريب هو تدريب بغرض التوظيف ومن أقل وسائل التوظيف تكلفة حيث يكون المتدرب تحت نظر الشركة لعدة آشهر يتبين من خلالها مدي ملائمته للوظيفة، وهو أفضل من تعيين موظف من شركة آخري بخبرات ربما يثبت عدم ملائمته مع حصوله على راتبها. وهذا النوع من التدريب يخلق الولاء وصورة ذهنية ممتازة جيدة، ربما تساعد في إختيار الشركة ضمن برنامج Employers of Choice أو أفضل أصحاب الأعمال. ويقود فريق التوظيف تنفيذ هذا البرنامج من خلال ملتقيات التوظيف بالجامعات لإختيار أفضل العناصر، وبعضها من ترشيحات جمعيات دعم الشباب أو رابطة خريجين الجامعات Alumni التي ترشح الطلبة والخريجين للتدريب الصيفي والتعيين وعادة ما يكونوا من أوائل الدفعات.

وفي رأيي، أن برنامجي التدريب الصيفي وتدريب الخريجين الجدد من أنجح البرامج التي تساعد الشركات على الوفاء بإحتياجاتهم من الوظائف الأولية entry level jobs دون كلفة تذكر مع آخذ الوقت المناسب لتقييم المتدرب على أرض الواقع وأختيار أفضلهم. كما أن هذه البرامج تساعد في تحسين صورة الشركة ودعم العلامة التجارية لها Employer Branding، ويدعم سمعة الشركة كجزء من مبادرة المسئولية الاجتماعية.

التدريب الداخلي

يتم تصنيف أنشطة التدريب من حيث المكان Training Venue

كتدريب داخلي وتدريب خارجي. والتدريب الداخلي يتم داخل غرف التدريب بالشركة لعدد كبير من العاملين، من خلال أحد العاملين أو بالتعاقد مع شركة تدريب، وتوفر الآدوات والوجبات بإشراف إدارة التدريب.

من الناحية المادية هو أوفر كثيرا من التدريب الخارجي حيث يوفر قيمة إستئجار قاعة تدريب، ويتم من خلال مدرب من أبناء الشركة تدرب على شهادة Train of the Trainer (TOT) ويعلم تماما إحتياجات الزملاء من التدريب. أو من خلال التعاقد مع شركة تدريب خارجية توفر مدرب يعمل لديها بسعر اليوم الكامل ولعدد معين من المتدربين يتراوح بين ١٠-٢٠ متدرب. وتقوم شركة التدريب بعمل زيارات لتحديد الإحتياجات التدريبية للشركة وتطوير مادة علمية تناسب الشركة customized training. وتتولي شركة التدريب تجهيز المادة العلمية وكتيبات التدريب والشهادات والمدرب بينما تقوم الشركة بتجهيز القاعات والأدوات والوجبات ونماذج التقييم.

التدريب الخارجي

يكون لعدد قليل من موظفي الشركة ووفقا للجدول العام لشركة التدريب الخارجية Public Calendar. وتقدم شركة التدريب برنامجا عاما وربما تطبق المادة العلمية للبرنامج على بعض الأمثلة الحية من مشاكل الشركات التي يحضر متدربيها البرنامج من خلال التفاعل بين المدرب والمتدربين.

ومن مزايا التدريب الخارجي هو التركيز التام بعيدا عن التشويش interruptions وكفاءة المدرب الذي عادة ما يكون متمرس ودارس لفنون إدارة التدريب وصاحب خبرة ودراية. قد يتم التدريب الخارجي على عدة مراحل بحيث يحضر المتدرب لمدة يوم واحد ثم يعود للعمل وتطبيق ما تعلمه والعودة بعد أسبوع، وقد يطلب منه case study أو حالة دراسة تطبيقية على ظروف

العمل بشركته والحلول المقترحة لدراستها عند عودته مرة آخري لاستكمال التدريب. وهي من أنواع الممارسات التدريبية العملية المتميزة التي يكون لها آثر على الجمع بين النظرية والتطبيق.

تصميم البرامج التدريبية

هناك العديد من الشركات التي تقوم بتصميم البرامج التدريبية بملكية فكرية مثل الكتب، فلا يجوز الاقتباس منها أو تصويرها أو تنفيذها دون تصريح ومقابل رسوم. وتصمم البرامج بطرق مختلفة ووسائل تسمي Training Program Design or Instructional Design وتقوم شركات التدريب بشراء تلك البرامج وتدريسها بتصريح من تلك الشركات مقابل رسوم كما ذكرنا.

بعض الشركات تقوم بتطوير البرامج التدريبية الخاصة بها من خلال إبداع مدربيها وفي هذه الحالة يكون التدريب داخليا وعمليا ومتسقا مع احتياجات الشركة وموظفيها وأكثر واقعية. ربما يفتقد المدربين القدرات العالية ومهارات العرض التي يتميز بها المدرب الخارجي، ولكن البرنامج التدريبي الداخلي يكون أكثر تركيزا وفائدة لآنه برنامج مخصوص لاحتياجات الشركة وليس برنامجا عاما كما البرامج الخارجية.

إختيار شركات أو مراكز التدريب:

يتم إختيار مراكز التدريب بعدة طرق من خلال مراجعة profiles أو سابقة الأعمال وقائمة العملاء Client List ويظهر من خلالهما مدي خبرة الشركة التدريبية وتواجدها في السوق ونشاط الشركات التي قدمت لها خدمات سابقة أو مماثلة. كما تراجع السيرة الذاتية للمدرب Trainer Biography (bio) وهو معيار مهم فربما يكون للشركة تاريخ قوي ولكن يصادف أن ترسل لك مدرب قليل الخبرة وربما العكس فتكون الشركة متوسطة ولكن المدرب التابع لها له بروفايل profile قوي.

ومعظم شركات التدريب تستعين بمدرب حر freelancer غير

معين لديها، لآنها شركات متوسطة من ناحية القدرات المالية، فتستعين بخبراء في المجال الذي تعمل به من قيادات الشركات الكبري أو تختار مدرب محترف لكل مجال تدريبي بخبرات تدريبية سابقة وسيرة ذاتية قوية وربما يحضر ببرنامجه التدريبي المعتمد لضمان نجاح التدريب.

وتتنوع شركات التدريب تبعا لنوعية التدريب فتجد الكثير منها يتخصص في نوع معين من التدريب مثل التدريب الهندسي أو الفني أو التدريب على المهارات الشخصية ومهارات القيادة وهناك من يتخصص بالتدريب على القوانين واللوائح المختلفة أو يتخصص في البرامج المالية والمحاسبية.

أنواع تقييمات التدريب

هناك تقييم ما قبل التدريب لتحليل أسباب الرغبة في التدريب وتوقعات المدير والموظف. وتطرح فكرة الحاجة للتدريب نتيجة وجود مشاكل فنية في العمل أو أداء الموظف أو أخطاء في دورة العمل ينتج عنها تكلفة على الشركة وتحتاج للتصحيح. وربما يكون التدريب لتطوير مهارات الموظف لمواكبة تطورات السوق من المهارات الفنية أو التقنية التي يحتاجها الموظف، ويسمي تقييم ما قبل التدريب **Pre-Training Assessment**.

وهناك تقييم للمدرب نفسه مع نهاية آخر يوم للتدريب **Trainer Assessment** وتقوم به شركة التدريب للحصول على إنطباعات المتدربين عن المدرب ومهاراته وكفاءته في توصيل المعلومة بشكل بسيط وسهل والتمكن من إدارة التدريب والشخصية والمادة العلمية ومدي الإستفادة منها في التطبيق العملي وهكذا.

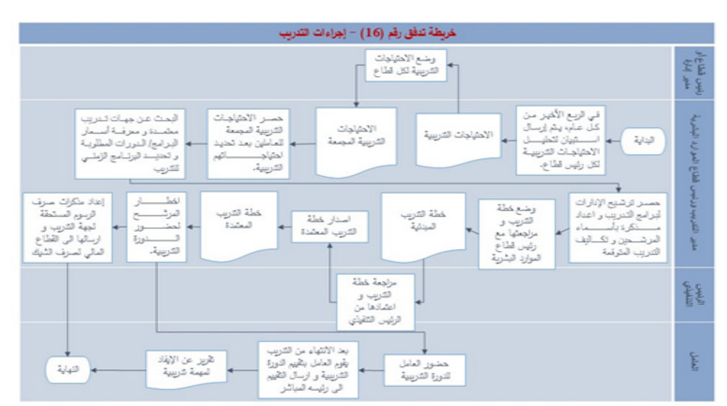
كما أن هناك تقييم ما بعد التدريب **Post Training Assessment** تقوم به الشركة عند عودة المتدرب للعمل، تقيم من خلاله كفاءة شركة التدريب والمدرب والمادة العلمية والاستفادة من التدريب والقدرة على تطبيقه على أرض الواقع وجودة الخدمة التي قدمت

خلال فترة التدريب ودرجة رضاء المتدرب عن البرنامج التدريب بشكل عام.

كما أن بعض شركات التدريب ترسل تقارير سرية للشركة عن مدي إلتزام المتدرب بالحضور ومدي تجاوبه خلال التدريب والتركيز والمشاركة الإيجابية الفعالة وقد ترسل case study يقوم الموظف بالتعامل معها واعداد تقرير عنها للمساعدة في التطبيق العملي لما تلقاه من تدريب على عمله ونشاطه الوظيفي وبما يعود بالنفع على الشركة والموظف على السواء.

قياس المردود من التدريب

معظم الشركات لا تستطيع قياس مدي الإستفادة من التدريب والعائد منه Return on Investment (ROI) on the Training ولكن الشركات الكبري تضع معايير لقياس المردود من البرامج التدريبية. ومن هذه المعايير تقييم ما قبل التدريب بشكل رقمي مثلا عدد الأخطاء التي كان يرتكبها الموظف قبل التدريب وقياسها بعده، سرعة الأداء والتنفيذ قبل وبعد ومدي تحسن درجة الفهم والإستيعاب لدي المتدرب قبل وبعد التدريب. وبعض الشركات تقيم تحسن الأداء كل ثلاثة أشهر من خلال الرئيس المباشر، وآخري تلزم المتدرب بعمل جلسات توعية لموظفين آخرين لتوسيع دائرة الاستفادة والمعرفة بالبرنامج التدريبي.



إشكاليات التدريب

الغرض من التدريب

يبدو الغرض من التدريب نبيلا وهو مساعدة العاملين على إكتساب مهارات جديدة و تحسين الأداء ومعالجة أوجه القصور والتطوير المستمر لقدرات الموظف. كل هذا جميل ولكن سوء إدارة العملية التدريبية وإعتبار الكثير من الشركات التدريب أمرا إلزاميا في حد ذاته، وجزء من الموازنة ينبغي إستهلاكه بغض النظر عن العائد منه، هو ما يحيد بالغرض من التدريب عن هدفه الأساسي ويحوله لبند صرف روتيني بدون إستفادة حقيقية منه.

تحديد الإحتياجات التدريبية

قد يبدو الآمر بسيطا إلا أنه معقد للغاية من عدة إتجاهات. فمرجعيات التدريب مثل رؤية ورسالة الشركة والخطة الإستراتيجية والأهداف وخطط العمل السنوية وتقييم الموظف السنوي والتوصيف الوظيفي ومنظومة الجدارات، كل ما سبق مرجعيات أساسية في تحديد الإحتياجات التدريبية، وعادة لا يلتفت إليها في جلسات تحديد الإحتياجات التدريبية.

كما أن هناك مخصصات التدريب (موازنة التدريب) من المرجعيات الهامة، فربما ينتج عن اجتماعات تحديد الإحتياجات التدريبية عمل مسودة ببرامج تدريبية كثيرة ومكلفة، في هذه الحالة سيتم عمل أولويات للتدريب في حدود الموازنة.

ومن الملاحظات الهامة التي يجب مراعاتها عند العمل على تحديد الإحتياجات التدريبية أن يتم تحقيق التوازن بين إحتياجات كافة إدارات الشركة بشكل عادل ومتوازن، فلا يتم تخصيص معظم موازنة التدريب لإدارة محددة ولا تخصيص برامج وساعات تدريب أكثر لمجموعة وظيفية معينة أو لأشخاص بأعينهم. ولذا، عند عمل مسودة الخطة التدريبية، يجب مراجعة نسب ساعات التدريب المقترحة على مستوي كل إدارة لإجمالي ساعات التدريب

الإجمالية المتوقعة والتأكد من توازن النسب وتوزيعها بشكل مقبول على كافة الإدارات.

برنامج توعية العاملين الجدد

القائمين على برامج توعية العاملين الجدد لا يدركون حقيقة هذا البرنامج والغرض منه ويتعاملون معه على أنه برنامج ترفيهي أو إجراء روتيني لاستقبال الموظف الجديد. والبعض منهم لا يتحرج أو يتحفظ أمام الموظف الجديد، فقد يبالغ في وصف قدرات الشركة وبيئة العمل بها في حالة من الخداع اللا إرادي للموظف الجديد لكي يحافظ عليه.

والبعض لا يتواني عن إظهار مناطق الضعف والقصور بالشركة وكشف المساوئ، فيفقد الموظف الثقة في الشركة وربما يكون سبب رئيسي في تركه للعمل في أقرب فرصة ممكنة. وبالتالي هذا البرنامج من الخطورة بمكان أن يتم إنتقاء المجموعة التي تديره بعناية شديدة ومراقبة أداؤهم من قبل إدارة الشركة والرجوع للموظفين الجدد عن رأيهم في القائمين على البرنامج لضمان أن يؤدي البرنامج الغرض منه وبناء أول لبنات ولاء وأنتماء الموظفين الجدد.

التدريب على مهارات القيادة

كيفية قياس المردود من برامج التدريب على مهارات القيادة أيا كان أسمها (Coaching, Leadership Skills, Management Skills, Strategic Thinking,) وغيرها من المسميات لبرامج تشترك جميعا في مجموعة من العناوين Training Outlines الرئيسية. وربما يكون أسلوب التدريب نفسه هو عامل حاسم في درجة الإستفادة من التدريب، فبعض شركات التدريب تقسم البرنامج لعدة أجزاء تبدأ بالشق النظري، ثم تعطي المتدرب (homework (case study للعودة للشركة لعدة أيام لممارسة ما تم التدريب عليه أو جمع بيانات وتقديم تقارير وعروض تحليلية

Presentations وهو من أفضل أساليب التدريب العملي.

التدريب على المهارات الشخصية

تتبني الشركات مجموعة من برامج التدريب على المهارات الشخصية interpersonal skills فلا توجد شركة واحدة على هذا الكوكب لم تعطي الموظف برنامج تدريبي على مهارات التواصل وحل المشكلات وإتخاذ القرار وإدارة الوقت. وإشكاليات التدريب على المهارات الشخصية تكمن في مدي إحتياج الموظف لهذا النوع من التدريب، ففي أحيان كثيرة عندما يضطر الرئيس المباشر لإختيار برنامج تدريبي لموظف، فأول ما يفكر به هو تلك البرامج التي ذكرناها آنفا حتي ولو لم يكن الموظف بحاجة لها.

كما أنه من الصعوبة بمكان تقييم مدي تحسن الموظف بعد الحصول على هذه النوعية من البرامج، إلا بإستخدام بعض المؤشرات KPIs ومن خلال وسائل التقييم المسبق قبل التدريب Pre-training assessment وما بعد التدريب post training assessment . ومنها مثلا:

ـ عدد مشكلات الموظف الحقيقية مع العملاء قبل وبعد التدريب.

ـ عدد الأخطاء العملية قبل وبعد التدريب

ـ سرعة الإنجاز والمدة الزمنية لانهاء المعاملات قبل وبعد التدريب

التدريب الصيفي

برامج التدريب الصيفي يفترض أن تفيد الطلبة وتمنحهم بعض المهارات والخبرات، لكن بعض الشركات ليس لديها برنامجا رسميا بمهام وتواريـــخ ومراحل تدريب يستفيد منها المتدرب بشكل حقيقي. البعض يستعمل المتدرب الصيفي في أعمال المراسلة والتصوير دون تدريب فعلي وبالتالي يشعر المتدرب بالإحباط لعدم إستفادته بشيئ ذو قيمة.

تدريب الخريجين الجدد

بعض الشركات لا توقع عقد تدريب مع المتدرب، ومن شروطه

أن للشركة الحق في إسترداد قيمة التدريب في حالة أختارته، بعد إنتهاء التدريب، للتعيين بالشركة ورفض العرض. كما ذكرنا الغرض الأساسي من التدريب هو التعيين «Training for Hire». يجب أن تذكر قيمة التدريب في العقد بشكل صريـح يضمن للشركة حقها في إسترداد قيمته، عند رفض المتدرب التعيين. وعدم وجود عقد تدريب، يضيع قيمة المجهود والآموال التي تصرف على هذا البرنامج ويسمح بتسرب المتدربين المتميزين لصالح المنافسين.

التدريب داخل الشركة

هناك العديد من الإشكاليات للتدريب داخل الشركة، منها تشتت ذهن المتدرب Interruption and Distraction، فبعضهم يقوم بالرد على المكالمات أثناء التدريب، وقد يطلب المدير منهم تنفيذ أعمال مع علمه بأن الموظف في تدريب رسمي. كما أن الشركات تدرب موظفين بالشركة على برنامج تدريب المتدرب Train of the Trainer للعمل بعض الوقت كمدرب داخلي، إلا أن بعضهم لا يرتقي لمستوي المدرب الخارجي، من حيث مهارات الإلقاء والعرض والسيطرة على المتدربين والتوجيه وتنفيذ مراحل التدريب بدقة تناسب الإطار الزمني للبرنامج.

بالإضافة لذلك، يتعامل المتدربين معهم «كأهل البيت» وبالتالي يفتقد البرنامج للجدية والحزم والسيطرة وتقل الإستفادة منه، ويعامل معاملة الرحلة وقضاء وقت ممتع بعيدا عن العمل Let's have fun. لكن هناك شركات تتغلب على هذا الآمر بإلزام الموظف بعمل Presentation بعد التدريب للزملاء في نفس الإدارة لتوسيع الإستفادة من التدريب ولضمان التركيز الكامل للموظف أثناء التدريب، والبعض الآخر يربط التدريب بالحافز الشهري يخصم منه في حالة عدم إجتياز الموظف للإختبارات.

التدريب خارج الشركة

بشكل عام، يفضل التدريب خارج الشركة حيث يكون التركيز أعلي

ومكان التدريب والجو العام venue أكثر هدوءا. كما أن التدريب الخارجي يتيح للمتدرب التعرف على موظفين من شركات آخري وبيئات عمل مختلفة يستفيد من تجاربهم في تحسين دورة العمل داخل شركته خلال المناقشات.

بعض مشاكل التدريب الخارجي أنه تدريبا عاما، لا يختص بظروف شركة معينة، وبعض المتدربين ينجح في توجيه المدرب لمجموعة من المشاكل تخص شركته هو وهذا الآمر يقلل الإستفادة من التدريب، فيجب توجيه المدرب للحيلولة دون ذلك وتوزيع فائدة التدريب بعدالة على الجميع.

تقييم وإختيار شركات التدريب:

من متطلبات نجاح أي تدريب هو مراجعة تاريخ وسجل نجاحات track record of success وقائمة عملاء شركة التدريب وخبراتها العملية وقدرات ومهارات المدربين لضمان جودة التدريب وحتي تتحقق الإستفادة منه. فمن المعلوم للجميع تمتع القائمين على شركات التدريب والمدربين الذين يعملون معهم بقدر عال من مهارات العرض واللباقة في الحديث والإقناع والشياكة في التعامل، حيث أنها من مهاراتهم الأساسية ومتطلبات العمل بهذا المجال. وبالتالي عند التعامل معهم بالبحث عن عروض لتنفيذ برامج تدريبية، تجد صعوبة وحيرة في الإختيار لتنفيذ البرنامج. وللتغلب على هذه الإشكالية، ينبغي تقييم الشركات والعروض المالية والفنية بشكل عملي متقن، مبدئيا يجب مطالبة شركة التدريب بتقديم المستندات التالية:

- مختصر تاريخ الشركةCompany Profile
- قائمة العملاء السابقين Client List
- السيرة الذاتية للمدرب Trainer Biography

فهذه المستندات مفيدة للتعرف على تاريخ الشركة وتجاربها السابقة. وقد نكتشف أن الشركة من الشركات المتميزة ولكن

خبراتهم العملية في أنواع مختلفة من البرامج التدريبية لن نستفيد منها، فيفضل إختيار الشركات التي قامت بتنفيذ برامج تدريبية لشركات في نفس مجال العمل. قد نكتشف أن هناك شركات تدريب متميزة ولكنها تستعين بمدربين دون المستوي في حالة وجود ضغط عمل لديهم لتنفيذ عدة برامج تدريبية في ذات الوقت. وبالتالي، السيرة الذاتية للمدرب أهم من تاريـخ شركة التدريب.
قائمة العملاء أمر مهم للتعرف على خبرات الشركة وعمل reference check للتحقق من نجاحهم مع هؤلاء العملاء. وهذا التحقق كفيل بتقرير الإستعانة بهذه الشركة من عدمه. كما أن حرص شركات التدريب – في حالة بحث التعاقد على تدريب داخلي customized training – على عمل اجتماعات لتصميم البرنامج التدريي، من عوامل تقييم الشركة وجديتها وإتقانها لعملها. كما أن متابعة شركة التدريب للمتدربين بعد تنفيذ البرنامج للحصول على الإفادات والتأكد من تطبيق المتدربين لما تعلموه، يعد من المؤشرات الجيدة على حسن إختيار شركة التدريب.

قياس العائد على التدريب

هناك صعوبة بالغة في قياس المردود من التدريب نظرا لكون القياسات رقمية أو كمية ومبنية على سجلات سابقة ومقارنات وتحليلات يتعذر رصدها والتأكد من مصداقية البيانات data reliability إلا في حالة وجود نظام HRIS قوي يساعد على ذلك. بينما تجد شركات آخري لا تهتم بهذا الآمر وتعبره شيئا روتينا للصرف من بنود الموازنة. حقيقة هذا دور أساسي من أدوار إدارة التدريب وعليها عدم التراخي في إستيفاء هذا الجانب، حيث أنها مطالبة بإثبات مدي الإحتياج للتدريب والعائد منه بشكل مستمر. يفاقم هذه المشكلة رغبة إدارة التدريب في تحقيق المستهدف من خطة التدريب، وإعتبار عدد البرامج التي نفذت مؤشرا على نجاحها بغض النظر عن جودة التدريب. كما أن الإدارة التنفيذية

تساعد في ذلك من خلال تقيمها إدارة التدريب على الكم لا الكيف، وعدد البرامج التدريبية لا جودتها. كلا الطرفين يتعامل مع الأنشطة التدريبية بنظرة «تستيف الورق» وليس من قبيل أن مستقبل الشركات قائم على التدريب والتطوير والتحسين المستمر وتحديث مهارات العاملين.

تحديات دور المديرين في التدريب

لقيادات الشركة دورا كبيرا في نجاح أو فشل عملية التدريب ربما يفوق دور إدارة التدريب، نتيجة تصرفات وممارسات قد تساعد على تحقيق أقصي الإستفادة أو جعل التدريب أمرا روتينا فاشلا وبند مصروف دون مردود حقيقي على الشركة. من هذه الممارسات:

ـ ضعف المهارات الإدارية لدي المدير وعدم القدرة على تحديد الإحتياجات التدريبية للموظف بدقة.

ـ تراخي المدير في عقد اجتماعات تحديد الإحتياجات التدريبية نظرا للإنشغال بمهام العمل التنفيذية، ما يعرقل إتمام المهمة.

ـ تعامل البعض مع الآمر بشكل روتيني، فيقوم بتحديد برامج عامة للجميع لا يحتاجها البعض مثل التواصل وحل المشكلات وإدارة الوقت وإتخاذ القرارات وخلافه.

ـ يختص المدير المقربين منه بالبرامج التدريبية، ويحرم منها آخرين.

ـ إعتذار متكرر عن إرسال الموظفين للتدريب، بحجة ضغوط العمل. وتقع الشركة في ورطة سداد قيمة التدريب مقدما مع تغيب الموظف.

ـ تراخي المدير في عمل تقييمات ما بعد التدريب والتذمر من المتابعة.

الفصل الثاني - التطوير المؤسسي

تعريف التطوير المؤسسي

يعرف التطوير المؤسسي(Organization Development   (OD على أنه «عملية مخططة ومنظمة من أجل زيادة فاعلية المؤسسة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الآفراد والمجموعات وبيئة المؤسسة وأنظمتها بإستخدام عمليات وتقنيات وتدخلات مدروسة»، ويشمل هذا التعريف:

المؤسسة

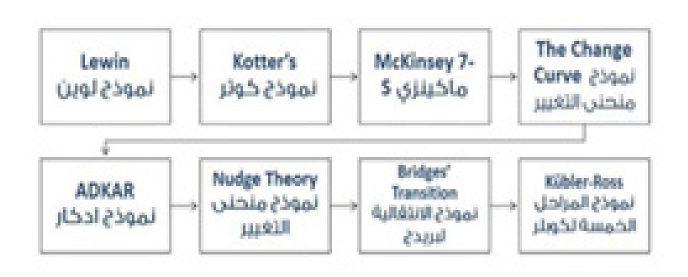
كلمة Organization لها معاني كثيرة ومتعددة ومتشعبة فتطلق بشكل عام على المنظمة والموسسة والشركة. ولكننا هنا سنستخدم المفهوم الدال على التنظيم الهيكلي لكيان جماعي ما يتكون من عدة أفراد ما بين صاحب عمل وموظف وقواعد تسيير العلاقة بينهم من خلال هذا التنظيم الهيكلي.

التطوير والتغيير المؤسسي

كما ذكرنا هو العملية المنظمة المدروسة لتحسين أداء المؤسسة والأفراد من خلال تدخلات مدروسة بطرق علمية مجربة لإحداث هذا التطوير والتغيير المنشود. وإدارة مشروعات التطوير والتغيير تتولاها داخل المؤسسات إدارة التطوير المؤسسي تحت مظلة إدارة الموارد البشرية. وهناك طرق ومدارس ونماذج مختلفة للتغيير أشهرها لوين وكوتر وماكينزي وسنتحدث عن نموذج كوتر كأحد أشهر هذه النماذج.



النماذج الرئيسية لإدارة التغيير



نموذج جون كوتر للتغيير المؤسسي

«ما مِن شيء يؤلم العقل البشري مثل التغيير العظيم والمفاجئ» - ماري ولستونكرافت شيلي، فرانكنشتاين. فعالمنا عالم متغير، ونحن مدينون لقوانين الزمان والمكان، وللحياة التي تملي علينا جميعاً أن نتغير طوعاً أو كراهية؛ ومع ذلك، غالباً ما يُقابَل التغيير المؤسسي بالمقاومة، خاصةً في الشركات التي تم تأسيسها منذ سنوات طويلة. فالتغيير في حد ذاته أمرا مخيفا سواءٌ للقيادة التنفيذية أو لأصغر موظف بالشركة نظرا لقائمة التحديات التي تواجه الجميع وتصحب عملية تنفيذ هذا التغيير.

قدم العديد من رواد الفكر الإداري خبراتهم ومساهماتهم في مجال التطوير المؤسسي؛ ولكن عندما يتعلق الأمر بتغيير نماذج الإدارة في عالم الأعمال، فلا أحد يفوق مساهمات الدكتور «جون كوتر – John Kotter» - مؤلف كتاب (Leading Change) عام ١٩٩٥- بصفته أستاذاً في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، ورائدا عظيما من رواد التغيير المؤسسي. قسَّم كوتر إدارة التغيير إلى ثماني مراحل تمر بها الشركات عند إدارة التغيير الفعَّال، وملخص هذه الخطوات:



الخطوة الأولى: خلق شعور بالحاجة الملحَّة إلى التغيير

لكي يحدث التغيير، يجب أن يكون هناك شعورا عاما بالحاجة الملحة إليه؛ فالمَهمَّة الأولى هي تنمية هذا الشعور والذي يساعد في ذلك هو إثارة دوافع العاملين لتحقيق التغيير، من خلال فتح حوارٍ شامل حول السوق والمنافسين، لبناء قناعة عنن ضرورة التغيير، وهي البداية الحقيقية لتحريك عجلة التغيير.

يري كوتر أن نجاح التغيير يحتاج أن يؤمن به غالبية قيادات الشركة. فينبغي على قائد عملية التغيير وهو الرئيس التنفيذي، بذل جهد مضاعف في الخطوة الأولى من أجل تحقيق انطلاقة حقيقية، وتنمية الشعور بالحاجة الملحة للتغيير، وذلك قبل الانتقال إلى الخطوات التالية.

الخطوة الثانية: تشكيل تحالف داخلي قوي (فريق التغيير)

يتطلب إقناع الناس بضرورة التغيير قيادةً قويةً ودعماً واضحاً من

كبار القيادات بالشركة Leadership Buy-in؛ إذ يتحتَّم قيادة التغيير بشكلٍ واعٍ ومدروس. ليس بالضرورة أتباع التسلسل الهرمي التقليدي للشركةً في اختيار فريق العمل؛ ذلك لأنَّك تحتاج في قيادة التغيير إلى الجمع بين كل من يؤمن بالفكرة من مختلف المستويات الوظيفية بغض النظر عن المسمَّى الوظيفي، والنفوذ، والتخصص، والخبرة؛ وبمجرد تشكيله، يجب أن يعمل كفريق، ويستمر في تعزيز الشعور بالحاجة الملحة إلى التغيير، كما ينبغي تحديد قادة التغيير المؤثرين والتواصل معهم بشكل دائم وبناء الثقة والإلتزامِ، والتأكد من أنّه يتشكل من مزيج جيد من مختلف المستويات والإدارات.

الخطوة الثالثة: وضع رؤية وإستراتيجية للتغيير

يجب ربط الأفكار والحلول التي يراها قادة الشركة عن التغيير برؤية ملهمة وشاملة وعميقة مرتبطة بالتصور النهائي الذي يرغبون في تحقيقه، وأن تكون بسيطة وسهلة التذكر. فالرؤية الواضحة تساعد فريق التغيير والأفراد على فهم التغيير والتوافق معه؛ فعندما يرى الناس بأنفسهم ما يحاول قادة الشركة تحقيقه، يكون هذا الآمر حافزا لهم على تقبل أفكار التغيير.

فعلي القائد أن يحدد القيم الأساسية للتغيير وتلخيص الرؤية في جملة أو جملتين، وما الذي ينبغي تحقيقه خلال الفترة القادمة. ثم وضع إستراتيجية لتنفيذ هذه الرؤية والتأكد من أنَّ فريق التغيير يفهم الرؤية جيدا ويستطيع شرح «الرؤية» للآخرين، بحيث تكون الرؤية حاضرةً في أذهانهم بشكل دائم.

الخطوة الرابعة: نشر الرؤية وتعميمها

يحتاج قائد التغيير بعد صياغة الرؤية إلى خطة لإيصالها للجميع، وسيتحدد النجاح بما سيفعله بالرؤية بعد تطويرها. فمن المحتمل أن تختفي الرؤية في أروقة الأعمال الروتينية والانشغالات اليومية للموظفين؛ لذلك يجب إيصالها بشكلٍ متكرر في الإجتماعات

والمناسبات؛ ويجب أن تبقي حاضرةً في أذهان الجميع. من المهم أن يرى الجميع حماس القائد وحرصه على تحقيق الرؤية؛ فالأفعال أعلى صوتاً من الأقوال.

الخطوة الخامسة: إزالة العوائق أمام التغيير

هل يوجد من يقاوم التغيير؟ بالطبع نعم. هل هناك عمليات أو هياكل تنظيمية تقف في طريق التغيير؟ هل تعتقد أنَّ التغيير سيمرُّ بهدوء ودون مقاومة؟ وهل يرحب الناس عادة بالتغيير؟. لا شك أنَّ للتغيير مقاومون يسعون إلى منع التغيير من الحدوث، وقد تكون السياسات والإجراءات والهياكل الإدارية أيضاً سبباً في إعاقة التغيير؛ لذا على القائد أن يضع هيكل التغيير، ويتحقق بإستمرار من إزالة العوائق والعقبات التي تعترضه، لتمكين فريق التغيير من تنفيذ الرؤية ومساعدة التغيير على المضي قدماً.

على القائد تحديد قادة التغيير والإعلان عنهم صراحة ومراجعة الهيكل التنظيمي والتوصيفات الوظيفية وأنظمة الأداء والمكافآت للتأكد من أنَّها تتماشى مع رؤية التغيير. ثم تكريم ومكافأة الموظفين الإيجابيين والمتعاونين على إحداث التغيير. تحديد الأشخاص الذين يقاومون التغيير، ومساعدتهم على فهم الرؤية والإستراتيجية واتخاذ الإجراءات الضرورية لإزالة الحواجز بسرعة، سواءً أكانت أفراداً أم أنظمةً أم هيكليات أم سياسات وإجراءات

الخطوة السادسة: تحقيق نجاحات قصيرة المدى

يجب تحقيق بعض المكاسب السريعة (quick wins) يلمسها فريق التغيير والموظفين في وقت قصير؛ حتي لا تترك الفرصة للنقَّاد والمقاومين السلبيين التأُثير في مسيرة التغيير ومحاولة إظهار الفشل. يتم وضع أهدافاً قصيرة المدى وقابلة للتحقيق والنجاح، وليس فقط الأهداف طويلة المدي.

فعلي قائد التغيير البحث عن مشاريع صغيرة ضمن إطار مشروع التغيير الكبير تكون ذات نجاحٍ مؤكد للبدء بها والحرص على

تنفيذها دون مساعدة من منتقدي التغيير، خاصة المجموعات القوية. عدم اختيار أهداف مبكرة باهظة الثمن، بحيث لا يكون قادراً على تبرير التكلفة العالية لكلِّ هدف. ويقوم بتحليل شامل للإيجابيات والسلبيات المحتملة للأهداف؛ فإذا لم ينجح في تحقيق هدفٍ مبكر، فقد يضرُّ ذلك بمبادرة التغيير بأكملها. مكافأة الأشخاص الذين يساعدونه في تحقيق الأهداف.

الخطوة السابعة: تعزيز النجاحات الصغيرة والدفع نحو المزيد

يؤكد كوتر بأنَّ العديد من مشاريـع التغيير تفشل بسبب الإعلان المبكر عن نجاحها؛ فالتغيير الحقيقي يكون عميقا ويحتاج إلى وقتٍ وجهدٍ طويل الأمد. المكاسب السريعة ليست سوى بداية لما يجب القيام به لتحقيق تغييرٍ مستمر؛ لذا يعدُّ إطلاق مشروع جديدٍ من خلال مبادرات التغيير أمراً رائعاً؛ ولكن إذا كان بالإمكان إطلاق عشر مشاريع ناجحة، فيعني هذا أنَّ التغيير بدأ يؤتي ثماره. لتحقيق ذلك، يجب مواصلة التحسينات في كلِّ مشروع، ومعرفة كيفية البناء عليه وتعزيزه؛ والتأكد من أنَّ كلَّ نجاحٍ فرصة للبناء على ما سبق.

على قائد التغيير تحليل الموقف بعد كل نجاح وخطوات التحسين ووضع أهداف قابلة للتحقيق لمواصلة البناء على الزخم الذي حققه هذا النجاح من خلال تطبيق فكرة التحسين المستمر (Continuous Improvement) أو (Plan – Do – Check – Act) والإبقاء على بيئة العمل متجددة وحيوية من خلال تعيين قادة وأبطال جدد ضمن فريق التغيير.

الخطوة الثامنة: ترسيخ التغييرات كجزءٍ من ثقافة الشركة

يجب أن يصبح مشروع التغيير جزءاً من ثقافة الشركة وترسيخ قيم التغيير والرؤية وتحققهما في العمل اليومي؛ ولهذا على القائد بذل جهود متواصلةٍ لدعم مبادئ التغيير في كلِّ جانب من جوانب الشركة، إذْ سيساعد ذلك في منح مشروع التغيير مكاناً واضحاً في

ثقافة المؤسسة.
يجب على قادة التغيير التحدث أمام الموظفين عن التقدم والإنجازات التي تحققت في كلِّ فرصة متاحة. التقدير العلني لقيمة ومساهمة الأعضاء الرئيسين في فريق التغيير، والتأكد من أنَّ باقي الموظفين - الجدد والقدامى- يتذكرون مساهماتهم. وضع خطط لإيجاد قادة جدد للتغيير خلال فترة المشروع، وخاصةً عند انتقال أو رحيل قادة التغيير الرئيسين المؤسسين؛ إذ يعمل القادة الجدد على ضمان عدم فقدان إرث سابقيهم أو نسيانه.
وبالرغم من نجاح نموذج كوتر (Kotter)في إحداث التغيير في المؤسسات؛ ومع ذلك، فهو ليس مثالياً، حيث أشار بعض العلماء إلى أنَّ التغيير عمليةٌ أكثر مرونةً ولا تتبع بالضرورة مساراً تدريجيا للتحرك من خطوة لآخري؛ بالإضافة إلى ذلك، فهذا النموذج لا يراعي العوامل الأخرى الهامة مثل: المالية والسياسية الخارجية التي تؤثر في نجاح جهود التغيير. على أية حال، حقق هذا النموذج صدىً ممتازاً عند تطبيقه في العديد من الشركات.

فروع التطوير المؤسسي

التطوير المؤسسي من الأنشطة الهامة التي تتبع إدارة الموارد البشرية إلا أنه في حقيقة الآمر مجال قائم بذاته يتكامل مع الموارد البشرية في أنشطة ويختلف في أنشطة آخري. وفي رأيي الشخصي، يظل مجال التطوير المؤسسي - برغم وجود الكثير من الآمور والمسائل المشتركة مع إدارة الموارد البشرية - مجالا متميزا يصح أن ينضم لمجال إدارة التغيير Change Management خاصة التغيير المؤسسي Organizational Change.
وهناك أفرع مختلفة تمت لهذا العلم بصلة وهي تصميم المؤسسات Organization Design وتختص بالهياكل التنظيمية والإدارية وعلاقات العمل Reporting Relationships وتصميم الوظائف Job Design والتوصيفات الوظيفية في ضوء إستراتيجية كل شركة.

وهناك كذلك Organizational Behavior وهو علم السلوك المؤسسي والذي يعني بتكوين فرق العمل ودراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة وتأثير التفاعل المتبادل على الانتاجية وبيئة العمل والتواصل والعلاقات الإنسانية والوظيفية وكيفية تحسينها والإستفادة منها بأفضل صورة ممكنة لصالح الموظف والشركة. وبالتأكيد يتحدث عن العلاقات داخل المؤسسة بين الرئيس والمرؤوس والمؤسسة وتحقيق التوازن بينها.

تدخلات التطوير المؤسسي

هناك أربعة أنواع من تدخلات الموارد البشرية وهي:

- تدخلات العمليات البشرية
- تدخلات البنية التحتية والتكنولوجيا
- تدخلات الموارد البشرية
- تدخلات إستراتيجية الأعمال

مجالات التطوير المؤسسي

أهداف التطوير المؤسسي

يعني التطوير المؤسسي - كما يبدو من أسمه - بتطوير المؤسسات والشركات من كافة الجوانب بداية من التحليل الإستراتيجي للمؤسسة واكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وهو ما يسمي بتحليل السوات SWOT Analysis (Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threat) ووضع خطة للتعامل معها لتحسين أداء المؤسسة والربحية من خلال تلافي نقاط الضعف والبناء على نقاط القوة.

هناك تحليلات آخري متعددة يتم إستخدامها لتحليل المؤسسات مثل Pest Analysis (Political, Economic, Social and Technological Analyses) وهو تحليل للجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للسوق الخارجي وتؤثر

على قرارات الشركات ومصيرها. في ضوء نتائج تلك التحليلات - والتي تتم من خلال استشاري خارجي أو داخليا من خلال القيادة العليا – يتم تطوير رؤية ورسالة الشركة والخطة الإستراتيجية، والأهداف السنوية وربط أهداف كافة العاملين بها من خلال أهداف الأداء السنوية للإدارت والأفراد.

كما تتولي إدارة التطوير المؤسسي وضع منظومة القيم المؤسسية Corporate Values وهي مجموعة المبادئ التي تتبناها الشركة في المعاملات الداخلية والخارجية مع العملاء والعاملين وتتعامل معها بهدف تبني العاملين تلك القيم والمبادئ في تعاملاتهم الداخلية والخارجية.

وعلي نفس المنوال، تطوير ميثاق أخلاقيات العمل Code of Business Ethics، وهو دستور أخلاقيات ومبادئ المؤسسة التي يقوم عليها العمل إتساقا مع القيم المؤسسية والمرجع الذي من خلالها يتعامل الموظفين مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين لا يجوز الخروج عليه.

وهناك الإطار العام للجدارات والمهارات الوظيفية Competency Framework وهو من المشروعات التي تخلق وتحدد (القماشة) الوظيفية من المواهب والمهارات والقدرات التي ينبغي أن يتمتع بها كافة العاملين بالشركة. وترتبط من البداية بأنشطة التوظيف، فيشتمل التوصيف الوظيفي على مجموعة المهارات والجدارات التي ينبغي على كل متقدم لوظيفة أن يتمتع بها مرورا بالتقيميات والتدريب والترقية وخلافه.

وكلا من القيم المؤسسية وميثاق آخلاقيات والإطار العام للجدارات يمثلوا جميعا البنية القيمية والأخلاقية والسلوكية Ethical and Behavioral Framework للمؤسسة ما يمهد لخلق بيئة عمل أخلاقية وصحية ومتوازنة تحقق مبادئ العدالة والمساواة وقواعد الثواب والعقاب. وهي بداية العمل المؤسسي وميلاد المؤسسات الكبري حين تتحول مثل هذه القيم والسلوكيات والجدارات

لأسلوب حياة يقاس عليه كل موظف ويثاب عند الالتزام ويعاقب على التجاوز.

ومرورا بتطوير الهيكل التنظيمي الذي سينفذ من خلاله الخطة الاستراتيجية وخطط العمل السنوية، والتوصيفات الوظيفية. كما يختص التطوير المؤسسي بوضع أنظمة إدارة الأداء Performance Management Systems ومؤشرات الأداء (Key KPIs) Performance Indicators الخاصة بالمؤسسة والأفراد ووضع اللوائح والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تساعد المؤسسة في تحسين أداؤها وتقليل الآخطاء وترشيد النفقات.

ومن أنشطة التطوير المؤسسي، التحليلات الوظيفية Job Analysis التي تنتج التوصيفات الوظيفية Job Descriptions وتسعير الوظائف Job Evaluations ومنها يطور هيكل أو جدول آجور للوظائف.

كما يعمل مجال التطوير المؤسسي على تطوير كافة الأنظمة التي تسد الثغرات وتحسن من أداء المؤسسة ومنها تبني برامج التطوير المستمر مثل الحصول على شهادات الأيزو ISO Certification وطرح قواعد الحوكمة Corporate Governance والذي يقلل من فرص حدوث الفساد وكذلك تطوير منظومة للمراجعات الداخلية على أنظمة وسياسات الشركة.

دور التطوير المؤسسي:

كما أشرنا سابقا فإن الدور الأساسي لمجال التطوير المؤسسي هو التكوين والتشكيل والتصميم الآمثل للهياكل التنظيمية والإدارية بما يتماشي مع توجهات الشركة ورؤيتها ورسالتها والأهداف الاستراتيجية الخاصة بها. وذلك من خلال طرح حلول مؤسسية business solutions تعالج مشاكل الشركة وتقلل الفاقد وترشد النفقات وتحسن التواصل الداخلي بين قطاعات الشركة المختلفة وتخلق نوع من التناغم والتعاون وتقلص التداخلات الإدارية في

أدوار الإدارات والوظائف المختلفة overlapping.
كما يدخل التطوير المؤسسي بقوة في المراحل الأساسية في عمر الشركات مثل مراحل البداية start-ups ومراحل التطور والنمو وهي مراحل الانتعاش Development or booming phases وكذلك في مراحل التآخر والإضمحلال والأزمات مثل declining phases.
كما يتولي التطوير المؤسسي أو يشارك في مراحل التغيير الكبري مثل إعادة هيكلة الشركات Organizational Restructuring أو مراحل الدمج والاستحواذ Mergers and Acquisitions M&As)) بين الشركات. وهي من أخطر المراحل التي تتطلب خبرات عالية وغالبا ما يتم الاستعانة بشركات إستشارية كبري لإتمامها، وتمتلك خبرات عميقة في إعادة الهيكلة وادارة التغيير المؤسسي وتسبقها عمليات هامة مثل تقييم الشركة النافي للجهالة وتقييم الأصول وخلافه.
ودور التطوير المؤسسي هو في الأساس دور تطويري وإصلاحي داخل المؤسسات بالتحسين المستمر لمواطن الخلل والبناء على مواطن القوة والمساهمةالفعالة وأحيانا قيادة المشروعات التطويرية التي تساعد المؤسسة على النهوض وتلافي العيوب وتحسين أداؤها وإنتاجيتها وربحيتها وتطوير بناءها الداخلي وسياساتها وأنظمتها وتطوير مهارات العاملين بها وتحسين بيئة العمل ووضع المؤسسة على الطريق الصحيح.
وهي من خلال كل هذا، تقوم بعمليات تطوير أو إصلاح كلي أو جزئي أو تقديم حلول وإصلاحات سريعة quick wins or quick fixes تخفف من آلام الشركة Organizational Pains. وهذه الآلام ربما تكون فاقد كبير في موارد الشركة أو تكلفة تشغيل عالية تحتاج التدخل السريع لترشيدها أو ضعف الربحية، وربما يكون قيادة فاشلة أو غير كفء، تطلب تغيير القيادات وتعيين قيادات جديدة شابة واعدة ومتمكنة.

وربما إستكمال الهيكل الإداري للشركة في إطار ما يسمي Capacity Building وهو بناء قدرات الشركة من قيادات وهياكل وسياسات وأنظمة تقيل الشركة من عثراتها وتحسن من أداؤها وتحقق نجاح وتطور حقيقي يخلص الشركة من كل آوجاعها، ففي النهاية المؤسسة مثل البشر ربما تمرض فتموت أو تعالج فتتعافي.

متي نحتاج التطوير المؤسسي

تتباين الحاجة لتدخلات وحلول التطوير المؤسسي من شركة لآخري ومن مرحلة لآخري. فيظهر الإحتياج في اللحظات الفارقة، سواء في وقت الرخاء أو أوقات التعثر ودخول الشركات في تحديات وجودية إما التغيير للاستمرار أو بقاء الحال كما هو عليه، ومآلها الفناء والاختفاء.

ففي أوقات الرخاء وعندما تنمو الشركة وتتحول إلي كيان أكبر، نحتاج تطوير هيكل تنظيمي وأنظمة وسياسات وربما قيادة وفكر جديد يساعد على الإنتقال على هذا الإنتقال، من شركة أفراد إلي كيان مؤسسي Corporate، وهنا يتواجد التطوير المؤسسي ليمهد لانتقال آمن وسلس، يحافظ على إستقرار الشركة وتقدمها دون هزات. فيكون التدخل بداية من إختيار القيادة الجديدة عبر وسائل التوظيف المختلفة وحتي تنفيذ إعادة الهيكلة الكاملة.

وفي حالات إنتقال الشركات العائلية family business من جيل لآخر وتعدد الملاك من الجيل الثاني والثالث والرغبة في بناء قواعد الحوكمة لتدار الشركة – ليس من قبل أفراد العائلة – ولكن من قبل مديرين محترفين يراقبهم مجلس إدارة Board of Directors. هذا التحول يستدعي تدخل التطوير المؤسسي – سواء من خلال شركة إستشارات أو الموارد البشرية – لإدارة عملية التغيير .

أما في أوقات التعثر، مثل ضعف المبيعات والربحية وقلة السيولة المالية والتعرض لخطر الإفلاس، هنا يلجئ الملاك لاستشاري موارد بشرية وتطوير مؤسسي لدراسة الأسباب وتقديم حلول

عملية لانقاذ الشركة. وتدور الحلول غالبا حول تخفيض العمالة downsizing أو الإندماج أو بيع الشركة والتخلص من القيادات التنفيذية الغير ناجحة وغيرها من الحلول، بالتنسيق مع مجلس الإدارة صاحب القرار النهائي في تنفيذها.

هل كل الحلول تنجح؟ ليس بالضرورة، وربما بنسب متفاوتة حسب إيمان وقناعة قيادات الشركة بالتغيير وضرورته Leadership Buy-in. بعض القيادات تسعي للتطوير المؤسسي ولا ترضي بتوصياته. عند البدء في مشروعات التغيير، تتراجع قيادات وتتدخل آخري لتغيير مسارها أو تنفيذها بشكل جزئي، فيفقد التغيير بوصلته ويفشل الهدف منه.

كما أن مشروعات التطوير المؤسسي قد لا تنجح نتيجة عدم كفاءة القائمين عليها، سواء إستشاريين أو متخصصين موارد بشرية من داخل الشركة. فحلول التطوير المؤسسي التي تناسب شركة ربما لا تناسب آخري one size for All ونتيجة قلة خبرة من يقود التغيير أو يطرح الحلول. فعمليات التطوير المؤسسي من الصعوبة بمكان ونجاحها ليس بالمضمون دائما نتيجة عوامل كثيرة، منها ما ذكرنا من تردد القيادات في تقديم الدعم ونقص الدعم المالي لمشروعات التغيير وضعف القائمين على عملية التغيير ووجود مقاومة عنيفة من قبل مراكز القوي والمدارس القديمة التي تسيطر على زمام الآمور داخل الشركة.

كما تفشل مشروعات التطوير المؤسسي نتيجة ضعف القدرة على تحديد الاولويات في عملية التغيير أو العجز عن ترتيبها بشكل صحيح وكذلك عدم الإستمرارية والمواظبة. بعض شركات الإستشارات عندما تقود مشروع من مشروعات التغيير، تقف فقط عند التحليل وتسليم أو تقرير المشروع النهائي دون متابعة التنفيذ لخطوات التغيير، وكثيرا ما تحدث إنتكاسات بعد مغادرة الإستشاري نتيجة ضعف المتابعة من القيادات القائمة على التنفيذ، وكثيرا ما تجد خطط وإستراتيجيات وبرامج تتحول لمجرد

ملفات على الرف أو مشروعات ميتة على أجهزة الحاسب الآلي.

قيادة مشروعات التطوير المؤسسي

الرئيس التنفيذي أو مجلس الإدارة أول من يدرك الحاجة للتغيير. ويبدأ في التشاور مع أهل الثقة من قيادات الشركة أو علاقاته في عالم الأعمال الذين نفذوا مثل هذه المشروعات، ويطلب ترشيحات لمكتب إستشاري كفء. وكما تقول نظريات التطوير المؤسسي فإن إيمان القيادة بضرورة التغيير يتطلب إلتزامها الكامل وتبنيها للتغييرات وتقديم الدعم والوقوف في ظهر القائم على تنفيذ مشروعات التغيير .

عمليات التغيير والتطوير المؤسسي تجابه بمستوي كبير من المقاومة من قبل الموظفين والقيادات القديمة ومن سيخضعون للتغيير وربما ينالهم ضرر بفقدان مراكز أو إمتياز أو من مصلحتهم إبقاء الوضع على ما هو عليه. ولذا دعم القيادة هو العامل الاساسي في نجاح عمليات التغيير ويسهل من مهمة فرق العمل ويقلل من مقاومة التغيير.

ومن العوامل التي تؤثر في نجاح عملية التغيير، وضوح الرؤية والهدف من التغيير منذ اللحظة الأولي ووضع خطة شاملة متكاملة لكل مراح التغيير، والموافقة على موازنة تمويل المشروعات وعمل تفويض من قبل مجلس الإدارة للقائم على مشروع التغيير وهو الاستشاري المتعاقد معه وكذلك ضرورة وجود خطة تواصل واضحة communication plan لكافة العاملين، عن خطة التغيير والهدف منها ومراحلها المختلفة.

نتكلم عن أهمية الشفافية منذ البداية، فالغموض يثير الشك ويولد عدم الثقة، وإن كان هناك إحتياج للسرية في بعض جوانب المشروع خاصة في التعامل مع جبهة المقاومة التي قد يطالها التغيير ويؤثر على وضعها ونفوذها وأتباع تلك القيادات. وخطة التواصل لها أصول وقواعد ومن أهم عوامل نجاح التغيير. الشفافية والتواصل

الفعال يقللان شعور الموظفين أنهم مستهدفون وأن هدف التغيير المساس بأرزاقهم ووظائفهم، لذا يستميتون في المقاومة، والتي تقل عندما تظهر المصلحة جلية، What's in it for me بمعني ما في هذا التغيير من مصلحة لي.

فعند حضور المصلحة تقل المقاومة ويزيد الدعم والتأييد. ولذا على القائم على عملية التطوير في خطة التواصل توضيح المصلحة والمنفعة المترتبة على التغييرات وما سيعود على الموظفين من نفع مستقبلي. وليس بالضرورة أن تكون هناك مكاشفة كاملة ولكن يجب توضيح كل شيئ في حينه، وأخذ الحيطة والحذر خاصة في الشركات الصناعية وكثيفة العمال، حيث أن أي خطأ أو سوء تواصل في إدارة هذا الملف، سيؤدى حتما لإضطرابات وربما إضرابات ووقف إنتاج، وخسائر مادية تعود بالضرر على الجميع عمال وإدارة.

ولذلك تحتاج إدارة هذا الملف مسئولين من ذوي الخبرة والقدرة على تخطي عقباته والتعامل مع تحدياته ومواجهة العمال بكياسة وحكمة والتواصل معهم بعقلانية وواقعية وتفهم تخوفاتهم والتعامل معها بمنتهي الجدية والرد على أسئلتهم بشفافية مع محاولة تخفيف الأضرار بقدر الأمكان أن كان هناك ضرر سيقع على فئة معينة. كذلك يجب إشراك العمال في تقديم الحلول فأهل مكة أدري بشعابها، وأصحاب المشاكل وpains هم الأجدر على تشريحها وتقديم الحلول، وقد تفاجئ بإقتراحات مبدعة من قبل العاملين الذين لم يكن أحدا يسمع لهم أو يشركهم في البحث عن الحلول.

تدخلات التطوير المؤسسي:

تتعدد تدخلات التطوير المؤسسي وتختلف من شركة لآخري ومرحلة لآخري في عمر الشركات. ويتسع هذا المجال بشكل كبير ويحتاج كتاب مخصص له نتيجة التنوع الكبير في التدخلات ومنها

على سبيل المثال:

تحديد إحتياجات المؤسسة

كما ذكرنا سابقا ولكن بإختصار أن المؤسسات لابد لها من تحليل مقومات وتحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص المتاحة لها حتي تقف على قوتها الحقيقية والميزة التنافسية التي تختص بها competitive advantage عن الشركات الآخري. ومن خلال التحليل الإستراتيجي، تستطيع الشركة تقديم مجموعة من المبادرات تتحول لأهداف إستراتيجية تحدد إتجاه الشركة المستقبلي، والطريق الذي لا بد أن تسلكه لتحقيق أهدافها. وهذا التحليل ربما يتم في بدايات الشركة الأولي startup business أو في مراحل النمو والنضج والتحولات الكبيرة. وتحتاجه الشركة كل خمسة أعوام حتي تضع الاهداف الاستراتيجية وأهدافها السنوية. ينبغي البدء أولا بعمل اجتماعات مكثفة مع الرئيس التنفيذي والخروج بالمشاكل الحقيقية من وجهة نظره، ثم عمل اجتماعات مع قيادات الشركة والتعرف عليها وعلي قدراتها وخبراتها وكفاءتها، وإستيضاح مشاكل العمل لديهم وفي حالة تطابق وجهة نظر الرئيس التنفيذي والإدارة العليا في وجهات النظر، تؤخذ الملاحظات في الاعتبار بشكل جدي. كما يجب التواصل مع الموظفين من خلال إستطلاعات رأي أو اجتماعات بالمواقع للاستماع لهم أيضا، ثم الخروج بتصور نهائي يعرض على الرئيس التنفيذ للمناقشة والإعتماد وتحديد نطاق عمل Scope of Work مشروع التغيير. تحديد الاحتياجات بدقة هو أهم عوامل نجاح المشروع حيث أن التشخيص الخاطئ لابد سيفرز علاج خاطئ، وربما يؤذي أكثر ما ينفع. ولا يجب على الإستشاري أن ينفرد بالرأي أو القرار، بل من الضروري أن يتشارك مع القيادات فيما توصل إليه من نتائج وحلول مقترحة.

طرق التغيير المؤسسي

هناك مدارس وطرق مختلفة لإدارة التغيير Methodologies and Approaches كما سبق وشرحنا طريقة كوتر ذات المراحل الثمانية وغيرها. كما أن هناك مجالات عمل متعددة يدخل فيها ويتعامل معها التطوير المؤسسي، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي مجال يتشابك مع التطوير المؤسسي وليس جزءا منه وأهمية الارتباط بينهما أن أنشطة التخطيط الإستراتيجي عميقة الصلة ومقدمة هامة لكل نشاط لاحق يعمل به التطوير المؤسسي. فالتخطيط الاستراتيجي يحتوي على التحليل الاستراتيجي وسبق وشرحنا أنواعه. ومن مخرجات التخطيط الاستراتيجي يتم عمل مجموعة من المبادرات والمشروعات والبرامج التي يقودها التطوير المؤسسي.

وليس من المعهود أن يعمل أحدا في مجال التطوير المؤسسي دون أن يكون لديه رؤية وقدرة على وضع الخطط الإستراتيجية أو على الأقل المساهمة فيها بشكل كبير خاصة منها ما يتعلق بالجانب البشري في المؤسسات (العاملين). فمتخصصوا الموارد البشرية والتطوير المؤسسي هم ما يمكن أن نسميهم People Strategists. بينما نسمي الرئيس التنفيذي وباقي القيادات التنفيذية Business Strategists.

كما أن التخطيط الإستراتيجي سابق على وضع الأهداف الاستراتيجية والسنوية للمؤسسة، حيث تبني عليها الموارد البشرية والتطوير المؤسسي خطة الإدارات والأفراد من خلال تكسير الأهداف cascading down of objectives على الجميع من خلال alignment أو ربط الأهداف بعضها ببعض لتتسق مع الخطة الإستراتيجية والخطة السنوية.

تحسين الأداء المؤسسي

الهدف الأساسي لأنشطة التطوير المؤسسي هو خلق مؤسسات ذات أداء عالي High Performance Organizations (HPOs) من خلال مبادرات التحسين المستمر continuous improvement، على الهياكل الإدارية والخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات للتقليل من bottle necks أو نقاط الاختناق والتشابك وزيادة التناغم والإتساق بين الآنظمة المختلفة.

فأحد أهم مسئوليات التطوير المؤسسي هو تحسين فاعلية تصميم الشركات من خلال وضع هيكل تنظيمي متكامل ومتناغم يخلو من التشابك بين مهام عمل ومسئوليات الإدارات المختلفة overlapping، والبحث عن الأنشطة الهامة المتروكة بدون تحديد لإدارة معينة تتولاها unattended gaps مثلا عدم وجود إدارة للمراجعة الداخلية أو مسئول للسلامة والصحة المهنية أو إدارة لشكاوي العاملين ألخ.

فمن خلال الدراسة والتحليل يتم تصميم الهيكل التنظيمي بشكل متوازن ومرجعية التصميم هي أفضل الممارسات المطبقة في الشركات العالمية best practices. وبعد ذلك يقوم التطوير المؤسسي بعمل التحليل الوظيفي فينتج التوصيفات الوظيفية وتقييم الوظائف التي تبني جدول الآجور، ومن ثم تعيين الموظفين الجدد وفقا للآجر المعتمد.

كما يتولي التطوير المؤسسي تطوير نظام إدارة الأداء ومؤشراته ونظام المراجعة الداخلية على أنظمة وسياسات الموارد البشرية HR Audits. وفي نفس الإطار يتولي البحث عن شركات مؤهلة ومانحة لشهادات الأيزو ISO Qualification and Certification – - والتي يكون لها مردود إيجابي في تحسين أنظمة إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير العالمية.

كما يشارك التطوير المؤسسي في مراجعة أنظمة وسياسات الآجور والمزايا وتطويرها بما يتناسب مع رؤية الشركة وأهدافها

الإستراتيجية، فيطور النظام الشامل للآجور والمزايا Total Reward Management System ويضع إستراتيجية شاملة تعالج كافة العيوب سعيا لتحقيق العدالة الداخلية والخارجية للحفاظ على كفاءات الشركة.
وهذه مجرد أمثلة لما يمكن لأنشطة التطوير المؤسسي المساهمة فيها في إطار التطوير والتحسين المستمر لآنظمة الشركات.

قواعد وأسس تصميم الهياكل التنظيمية

كما آشرنا سابقا فإن تصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات هو نشاط يرتبط بوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال مجموعة من الوحدات الإدارية المتكاملة والمتناغمة والتي تغطي كافة الأنشطة التي تحتاجها الشركة. وذكرنا أن تصميم الهياكل لا بد أن يراعي عدم وجود تشابك أو فراغات في الهيكل، وبعد ذلك ندخل في التوصيفات الوظيفية للوظائف على كل وحدة إدارية. لذلك من الضروري مع رسم وتصميم الهيكل التنظيمي أن يتم عمل توصيف للوحدة الإدارية قبل تطوير التوصيفات الوظيفية للوظائف نفسها. فتوصيف أبعاد البيت يسبق توصيف الغرف بداخله.
ويختلف تصميم الهياكل التنظيمية من مرحلة لآخري في عمر المؤسسات فالشركة الناشئة startup business عادة ما تحتاج هيكل بسيط تماما يشتمل على وظائف في معظمها وظائف عامة generalist jobs بمعني أن يقوم الموظف بعدة وظائف مجتمعة توفيرا للنفقات ولعدم قدرة الشركة الناشئة على دفع رواتب لعدد كبير من الموظفين.
وفي مراحل نمو وتطور الشركات، نتحول لهياكل أعقد وأكثر تخصصية specialized job، فتجد الشركات الناشئة تستعين بموظف واحد للموارد البشرية لتولي أنشطة التوظيف والتدريب وربما الآجور وشئون العاملين. أما في الشركات الأكبر حجما فتجد هناك متخصصين للتوظيف وآخرين للتدريب والآجور والمزايا وشئون العاملين، كلا على حدي.

وتصميم الهياكل التنظيمية هي عملية ديناميكية مستمرة، تضعف في أوقات الركود stagnation، أي أن تستمر الشركة دون نمو حقيقي وبنفس عدد العاملين بها لفترات زمنية طويلة. بينما يخضع الهيكل التنظيمي لتعديلات مستمرة في حالة نمو وتطور الشركة بشكل متطرد وربما تخضع لتغيريات مؤسسة كبيرة كأن تشتري شركات آخري أو تندمج معها أو تتحول لشركة قابضة يتبعها عدة شركات. وفي مثل هذا المناخ، تجد التغيرات على الهياكل التنظيمية كبيرة ومتنوعة.

من الضروري أن تضع الشركات سياسة واضحة لتعديل الهياكل، فالتغيير على الهيكل التنظيمي له ثمن والخطأ فيه يكلف الشركة أموالا طائلة. لذا ينبغي دراسة التغيير بشكل واف قبل إقراره من مجلس الإدارة. ومثال على ذلك، ربما تمنع بعض القوانين أو قواعد الحوكمة الجمع بين منصبي الرئيس التنفيذي والعضو المنتدب، أو أن يكون مدير المراجعة الداخلية مرؤوسا للرئيس التنفيذي بدلا من مجلس الإدارة حيث أن هذا المنصب يراجع ويقدم تقارير عن أداء الشركة بشكل عام وقياداتها ومنهم الرئيس التنفيذي نفسه فلا يجب عليه أن يخضع لرئاسته.

كما أن تصميم الهياكل التنظيمية له العديد من القواعد الهامة، فمثلا لا يجب أن يزيد عدد المرؤوسين لأي مدير عن ٦-٧ حتي يستطيع المتابعة والإشراف ويعطي كلا منهم وقتا كافيا للإفادة والتوجيه. وهناك قواعد تخص الشكل الهرمي للتصميم بحيث لا تزيد المستويات الوظيفية من أقل مستوي وظيفي لأعلي مستوي تنفيذي عن ٥ مستويات أو أكثر قليلا لتحسين التواصل وعدم خلق نظام بيروقراطي متضخم يعيق تحقيق الأهداف.

كما أن تصميم الهيكل التنظيمي يستتبع تحديد المستويات الوظيفية للوظائف على الهيكل، فمثلا لا ينبغي وضع مسميات وظيفية Job Titles كبيرة مثل رئيس قطاع Director على هيكل شركة ناشئة أو على رأس شركة متوسطة مثلا وعدد المرؤوسين له ٢-٣ أشخاص. وذلك لأنها ليست فقط مسميات وظيفية ولكنها في ذات الوقت تكلفة. فلماذا يتم تعيين رئيس قطاع على وظيفة لا

تحتاج لأكثر من مشرف أو رئيس قسم لكي يؤديها.
ومن ضمن جوانب القصور في سياسات تصميم الهياكل أنك لا تجد تعريفا لنطاق عمل وحدود صلاحيات الوحدات الإدارية والمستويات الوظيفية Scope of Work and Span of Authority. ينبغي تعريف هذه الوحدات الإدارية بشكل دقيق ويتحدد على أساسها مسمي القائد الذي سيترأس هذه الوحدة الإدارية وفقا للتعريف وحجم المسئوليات وعدد المستويات الوظيفية للمرؤوسين وعدد الوحدات الإدارية التي يرأسها. كل هذه معايير وعوامل تحدد الدور الوظيفي وحجمه ومسماه وقيمته وآجره.

الدرجة Grade	التوصيف
D4	الرئيس التنفيذي والمسئول عن تحديد أهداف واستراتيجيات الشركة أو عدة شركات
D3	عضو مجلس إدارة تنفيذي ورئيس قطاع رئيسي
D2	رئيس قطاع رئيسي (A) ويشرف على عدة قطاعات أو إدارات فرعية بكامل ميزانيتها ومستهدفاتها المالية وتحقيق الأهداف العامة للشركة والخاصة بالقطاع الذي يديره
D1	رئيس قطاع (B) ويشرف على إدارات فرعية بالشركة بكامل ميزانيتها ومستهدفاتها المالية وتحقيق الأهداف العامة للشركة والخاصة بالقطاع الذي يديره
L8	مدير إدارة رئيسية تتبع أحد الأنشطة أو القطاعات الرئيسية ويتبعها عدة إدارات أو أقسام فرعية ويشارك في وضع ميزانيتها ومراقبتها ويتبع الرئيس التنفيذي أو أحد رؤساء القطاعات الرئيسية (مستوي A)
L7	مدير إدارة رئيسية تتبع أحد الأنشطة أو القطاعات الرئيسية بالشركة ويتبعها عدة إدارات أو أقسام فرعية ويشارك في وضع ميزانيتها ومراقبتها ويتبع أحد الأعضاء المنتدبين أو رئيس قطاع بالشركة (مستوي A)

كما أن تصميم الهياكل التنظيمية يجب أن يعالج مسائل تداخل المسئوليات والصلاحيات بين الادارات والوظائف المختلفة بحيث يفض هذا الاشتباك في ضوء أفضل الممارسات في سوق العمل والشركات المنافسة، فمثلا من المعروف أن إدارة الموارد البشرية يرأسها مدير تبعيته المباشرة للرئيس التنفيذي وليس المدير المالي مثلا، فهذا الآمر إن حدث – تبعية الموارد البشرية للمالية - يضعف كثيرا من قيمة ومردود ومرونة الحركة وقوة وتأثير إدارة الموارد البشرية.

وكذلك لا ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي وإدخال إدارات وظائف وهمية تكرارية على الهيكل إرضاءا وترضية لبعض الموظفين مما يشوه الهيكل ويخلق حالة من الترهل الوظيفي. وهو ما نجده بقوة في الآجهزة الحكومية والقطاع العام وقطاع الأعمال العام ويقل بقوة في شركات القطاع الخاص التي تحرص على كل جنيه أن يصرف في مساره الصحيح وإن كان لا يمنع من وجود حالات في القطاع الخاص لقدامي العاملين الذين بدأوا مع الشركة، ويتم ذلك كنوع من الترضية أو التكريم لسنوات الخدمة التي قضاها الموظف على رأس العمل. ويتضح هذا جليا في الشركات العائلية وشركات الأفراد. وتصميم الهياكل التنظيمية - كما شرحنا - هو عمل يتسم بالمرونة والتغير نتيجة تغير أوضاع الشركة وإحتياجاتها لإستحداث وظائف جديدة أو دمج وظائف أو إلغاء آخري لمصلحة العمل لإعادة ترتيب البيت من الداخل. ويتم التعديل على الوظائف من خلال قيام المدير المسئول بإعداد مذكرة للرئيس التنفيذي أو مدير الموارد البشرية يشرح فيها رغبته في تعديل الهيكل وأسباب ذلك والهدف منه وما سيتحقق نتيجة التعديل من فؤائد.

يقوم الرئيس التنفيذي بمراجعة المذكرة والأسباب ويرسلها لمدير الموارد البشرية للدراسة وبحث تأثير تلك التغييرات على الوظائف والأفراد وتكلفة التغييرات وهل هذه التغييرات تتشابك مع مهام عمل ومسئوليات وظائف آخري على الهيكل الحالي وغيرها من

التساؤلات.

يتم عمل التحليل من قبل التطوير المؤسسي والإفادة بتقرير وافي يعطي إجابات لكافة التساؤلات ومن ثم التوصية بقبول أو رفض الطلب وترك الآمر للرئيس التنفيذي ليقرر ما يشاء في ضوء مصلحة الشركة والعاملين بها.

التحليل الوظيفي

ذكرنا نبذة بسيطة عن تحليل الوظائف فيما سبق، ونستمر فنقول أن تعريف التحليل الوظيفي هو عملية دراسة مستفيضة للمسئوليات ومهام عمل ومخاطر ومؤشرات أداء ومؤهلات وخبرات وجدارات وظيفة على هيكل تنظيمي معتمد. والتحليل الوظيفي يساهم في تصميم الوظيفة Job Design بشكل كامل وتحديد هويتها وتصنيفها.

وينتج عن التحليل الوظيفين منتجين وهما التوصيف الوظيفي والتقييم الوظيفي، ويستخدم كل منهما بشكل مختلف ولكنه متكامل، فالتوصيف الوظيفي يستخدم في عمليات التوظيف Recruitment وأختيار المرشح المناسب، كما يستخدم في الترقيات والتقييمات السنوية وخطط إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي. أما تقييم الوظيفة فهو يستخدم في «وزن الوظيفة» وتسعيرها وتحديد مستواها الوظيفي والراتب المناسب لها ووضعها ضمن هيكل الآجور الخاص بالشركة.

التوصيف الوظيفي

التوصيف الوظيفي هو الذي يحدد هوية الوظيفة من خلال التعريف بمسماها ومستواها الوظيفي (قيادية – إختصاصية – كتابية – فنية وهكذا) والعائلة الوظيفية التي تنتمي لها Job Family (مالية – موارد بشرية – سلسلة إمداد – تكنولوجيا معلومات – إنتاج وهكذا.

ويتضمن كود الوظيفة والدرجة المالية والتبعية الإدارية وعلاقات

العمل من رؤساء ومرؤوسين والغرض من خلق هذه الوظيفة على الهيكل والوصف العام لها ومسئولياتها الرئيسية Accountabilities ومؤشرات أداؤها والمهارات الفنية والشخصية المطلوبة في شاغل الوظيفية وشروط شغلها من مؤهلات وسنوات خبرة وشهادات وإشتراطات معينة مثل رخصة ممارسة أو تأهيل وهكذا.

وهناك مدارس وطرق مختلفة لعمل التحليل الوظيفي منها طريقة هاي Hay Job Analysis Methodology وغيرها من الطرق التي تعتمد منهاج محدد لعمل التحليل من خلال تشريح الوظيفة بشكل محترف بحيث تحدد كل ما يخص الوظيفة كما سبق الإشارة، وتختلف من مدرسة لآخري في طريقة التحليل وأهمية العناصر فمثلا طريقة هاي تحدد عدد مسئوليات الوظيفة بما لا يتجاوز من ١٠ إلي ١٥ مهمة أساسية، تبدأ كل منها بفعل (عمل) تؤدية الوظيفة لصالح من والهدف من هذا الفعل أو هذه المسئولية.

كما يوضح التوصيف الوظيفي المؤشرات التي سيقاس ويقيم عليها أداء شاغل الوظيفة بشكل رقمي وكذلك المهارات الفنية والإدارية المطلوبة من واقع الإطار العام للجدارات إن وجد داخل الشركة. وينتهي بالمؤهلات والخبرات والشهادات وعدد سنوات الخبرة.

تقييم الوظيفة (تسعيرها)

وتقييم الوظائف وهو تحليل لعدة عوامل تسمي compensable factors أو العوامل التي يستحق عنها الآجر والتي تحدد سعر الوظيفة بشكل رقمي والأشهر منها ما يسمي ب Point System والذي يحول مهام عمل الوظيفة ومخاطرها ومسئولياتها إلي أرقام تتحول الي نقاط ثم متوسط سعر.

ومن أشهر الشهادات الخاصة بتقييم الوظائف Hay Job Evaluation Methodology و طريقة شركة Mercer وغيرها من الطرق المعروفة. ومن هذه المؤشرات الخاصة بتقييم وتسعير الوظيفة مثلا ما يختص بمسئوليات الوظيفة وعدد المرؤوسين،

وخطورة القرارت التي يتخذها شاغل الوظيفة والقيمة المالية للقرارات التي يتخذها المختص.
فحجم الأعمال التي يتدخل فيها شاغل الوظيفة من العوامل الهامة في تقييمها، لذا تقسم بعض الشركات - التي تقوم بأستبيانات للوظائف Salary Surveys - المديرين لفئات categories، فمثلا الرئيس التنفيذي الذي يرأس شركة حجم أعمالها السنوي عشرة مليار جم، لا يمكن أن يحصل على نفس راتب رئيس تنفيذي لشركة حجم أعمالها مليار أو مائة مليون جم سنويا. فتجد في هذه الأستبيانات فئة أولي وثانية وثالثة.
وكما أتفقنا يجب أن يراعي تقييم الوظائف العدالة الخارجية مقارنة بأسعار السوق والعدالة الداخلية بين الموظفين على نفس المستوي الوظيفي بحيث لا يحدث خلل أو تفاوت كبير يؤدي إلي إحباط وعدم رضا لدي الموظفين على نفس المستوي الوظيفي.
فمثلا بعض الشركات تحدد نسبة لا تتجاوز ٢٠٪ تفاوت بين أسعار الوظائف على نفس المستوي الوظيفي مثلا مدير الإنتاج ومدير مالي ومدير موارد بشرية ويؤخذ في الاعتبار سنوات الخبرة وبيانات سعر الوظيفة في السوق ولدي المنافسين والخبرات والقدرات المختلفة ومدة الخدمة لدي الشركة.
والمرجعية الأولي لدي بعض الشركات - لتقييم وتسعير الوظائف وقبل تصميم جدول الآجور الخاص بها - هي إستبيان الرواتب والتي تقوم به عدة شركات عالمية وآخري محلية مثل Hay, Watson Tower ومن الشركات المحلية بمصر شركة Job Master وغيرها من الشركات.
وتدخل الشركات في هذه الإستبيانات كمشتركين بالبيانات الخاصة بهم مقابل رسوم وتتم مرة واحدة في السنة وبعض الشركات تشترك من خلال مقرها الإقليمي عن فروع الشركة بعدة دول، فمثلا شركة DHL العالمية أعتادت الإشتراك في استبيان الرأي عن فروعها بالشرق الأوسط مثل البحرين والسعودية وقطر ومصر

والامارات حتي تستطيع مقارنة رواتبها مع المنافسين بتلك الدول وعمل التعديلات اللازمة في ضوء نتائج الاستبيانات.
ومن أهم مقومات إستبيانات الرواتب أنها تأخذ في الإعتبار البيانات الخاصة بالتضخم وتكلفة المعيشة Cost of Living ومتوسط زيادات الرواتب بالسوق وتوقعات المستقبل القريب للبيانات الإقتصادية والعرض والطلب على الوظائف وكذلك الوظائف الهامة لها للحفاظ عليها وغيرها من البيانات التي تعطي رؤية شاملة تستطيع الشركات البناء عليها لتعديل هياكل الآجور .
كما تشتمل إستبيانات الرواتب على بيانات هامة وهي الرواتب الأساسية Basic Salaries والمضمونة Guaranteed والراتب الشامل Gross Salaries وإجمالي الدخل Total Income الذي يحصل عليه شاغل الوظيفة. ثم تخرج متوسطات سعر للوظيفة من خلال بيانات كافة الشركات التي أشتركت في الاستبيان. وهذا يساعد متخذ القرار في تحديد الوضع الحالي لراتب وظيفة معينة ومتوسطات السوق، وهل هذه الوظيفة underpaid أي أقل من سعر السوق أو overpaid يعني أعلي من سعر السوق.
وتختلف القرارات التي تتخذها الشركات - متمثلة في إدارة الآجور والمزايا والتي ترفع توصياتها بعد عمل التحليلات اللازمة للإدارة العليا - بناء على نتائج استبيانات الرواتب، حيث أنه هناك ثلاثة خيارات لا رابع لها وهي أن الوظيفة محل التقييم إما أن يكون سعرها الحالي:
مساو لأسعار السوق Matching وبالتالي لا حاجة لزيادة الراتب إلا إذا كانت الوظيفة هامة فتقرر الشركة زيادة راتب شاغل الوظيفة للحفاظ عليه.
أعلي من سعر السوق Leading وبالتالي لا حاجة لزيادة الراتب أو ربما يتم تجميد الزيادة حتي يحدث تقارب مع سعر السوق وترشيد تكلفة الوظيفة.
أقل من السوق Lagging وهناك يتخذ القرار بزيادة أو تعديل الراتب

ولكن يجب أن تكون الوظيفة ذات أهمية وقيمة كبيرة حتي يتخذ مثل هذا القرار. فأحيانا يكون العرض على الوظيفة كبير بمعني توافر المرشحين في سوق العمل وبالتالي لا يكون هناك حاجة لزيادة آجرها طالما أنها ليست من الوظائف الرئيسية والهامة مثل العمالة الحرفية والمهنية.

كما يعدل جدول الرواتب والحد الآدني والحد الأقصي لراتب الوظائف وفقا لبيانات الاستبيان، خاصة في البلدان التي تعاني من نسب تضخم مرتفعة مثل مصر، فهي تحتاج لتحريك بدايات الآجور كل عدة سنوات. أما الدول التي تكون نسب التضخم فيها مستقرة مثل دول الخليج قبل عدة سنوات والتي كانت تصل إلي ٢-٣٪ فكانت لا تحتاج لتحريك الآجور بها نظرا للأوضاع الإقتصادية المستقرة ومعدلات التضخم البسيطة.

ويختلف تصميم هيكل الآجور من شركة لآخري لكن يتفق في نواحي منها:

يتفق تصميم هياكل الآجور بشكل عام على وجود حد أدني Minimum Range وحد أقصي Maximum Range لآجر الوظيفة وبينهما يقع ما يسمي Median or Midpoint وهو نسبة ١٠٠٪ من آجر الوظيفة.

يتم تصميم هيكل الآجور أساسا على Midpoint وتحديد نسبة للحد الأدني والحد الأقصي وفقا لذلك مثلا ٣٠٪- أو ٣٠٪+ بمعني لو أن Midpoint مثلا ١٠٠٠ جم يصبح الحد الأدني ٧٠٠ جم للمبتدئين على الوظيفة و١٣٠٠ جم كحد أقصي للوظيفة وهو ما يسمي Salary Range وهي المسافة بين الحد الأدني والحد الأقصي والتي يقطعها الموظف في عدة سنوات طالما كان باقيا على نفس الوظيفة ولم يرقي للوظيفة الأعلي والتي تستدعي دخوله في شريحة آجر آخري.

يختلف هامش الوظائف من شركة لآخري، ففي الشركات السريعة النمو يكون هذا الهامش أقصر، نتيجة الترقيات والتنقلات السريعة

للعاملين بها فلا يستدعي ذلك أن يكون الهامش كبير. أما الشركات البطيئة النمو فيكون هامش الوظائف أكبر بكثير ويكون زيادة الراتب على نفس الوظيفة يأخذ سنوات أطول نتيجة عدم وجود فرصة للتحرك والترقيات. فربما يكون هامش التحرك ٥٠٪- و ٥٠٪+ وربما أكثر بكثير.

تختلف الهياكل في عدد الدرجات المالية والمستويات الوظيفية على هيكل الأجور، ففي بعض الطرق أو الأساليب في بناء هيكل الآجور، يتم جمع كل أربع مستويات وظيفية في جروب واحد يسمي **Salary Band**. وهناك من يصمم هيكل الآجور على شكل مستويات بمتوسط ٩ الي ١٥ مستوي وظيفي بداية من أقل وظيفة مثل عمال النظافة لأعلي مستوي وظيفي بالشركة وهو الرئيس التنفيذي. وهناك من يصمم هيكل الآجور بطريقة السلالم (الهيكل المقفول **Close Salary Scale**) بمعني أن نهاية المستوي الوظيفي تكون بداية للمستوي الذي يعلوه. مثلاء المستوي الأول من الأسفل بداية الآجر ١٢٠٠ جم ونهاية الآجر ٢٤٠٠. ثم المستوي الذي يلية تكون بداية الآجر ٢٤٠٠ جم وهكذا.

وهناك الهيكل المفتوح **Open Salary Scale** أو ما يمكننا أن نسميه الهيكل المتداخل. وهو أيضا له بداية ونهاية محددة إلا أن نهايته تكون مثلا ليست بداية المستوي الوظيفي الذي يعلوه ولكن **Midpoint** من الوظيفة التالية فيحدث ما يسمي **overlapping** أو التداخل في الدرجات المالية. على سبيل المثال، تكون بداية المستوي الأول من الأسفل ١٢٠٠ ونهايته ٢٤٠٠ و **Midpoint** ١٨٠٠ جم. ثم الدرجة التالية لأعلي يكون بداية (الحد الأدني) ١٨٠٠ جم وهكذا يصير **Midpoint** للدرجة السابقة هو البداية للمستوي الأعلي التالي. والهدف من هذا التصميم هو منح مرونة أكبر لتعديل تشوهات هياكل الآجور السابقة والتي كان بها تفاوت بين العاملين على نفس المستوي الوظيفي ويمنح الشركة القدرة على تعديل الرواتب بالجدول الجديد.

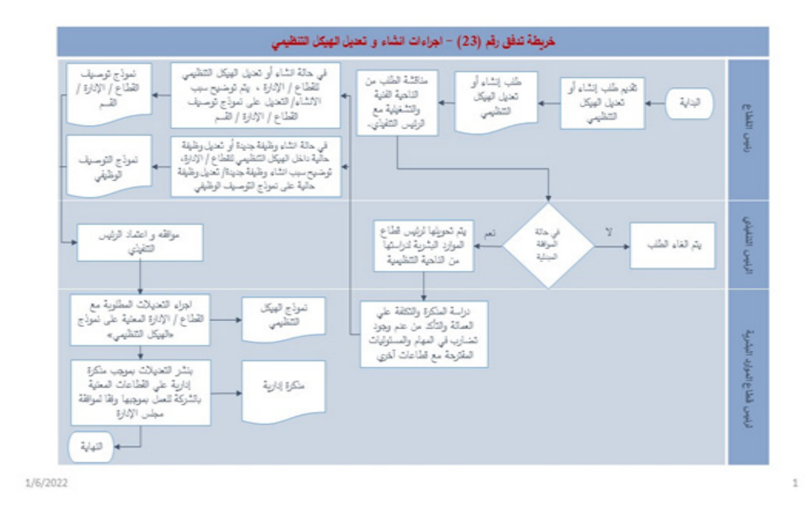
كما أن بعض الشركات تضع قيود على الرواتب الخاصة بها بحيث لا يتعدي أعلي مستوي وظيفي عدة أضعاف من أقل مستوي وظيفي، مثلا بعض الشركات تحدد ألا يزيد راتب الرئيس التنفيذي عن ثلاثون أو خمسة وثلاثون ضعفا من راتب أقل وظيفة بالشركة. كما يتم تصميم هياكل الآجور بحيث يكون هناك حد أدني لسنوات الخبرة على نفس المستوي الوظيفي ويتم إدراج هذه الشروط في التوصيف الوظيفي وهيكل الآجور أيضا. مثلا، يتم تحديد أن لا تقل عدد سنوات الخبرة لوظيفة مدير إدارة عن سبع سنوات ورئيس القطاع عن عشر أو خمسة عشر سنة وهكذا.

إعادة هيكلة الشركات:

تشارك إدارة التطوير المؤسسي بشكل كبير وفاعل في كافة مشروعات إعادة هيكلة الشركات سواء بداية من القيام بالتحليل الإستراتيجي وتحديد ما ينبغي عمله مرورا بإعادة النظر في الهياكل التنظيمية و هياكل الآجور و العمالة الفائضة عن حاجة العمل أو وضع أنظمة عمل حديثة تحسن من أداء الشركة وتزيد من ربحيتها وتقلل الفاقد وترشد النفقات وتحسن من دورة العمل. وتحتاج الشركات لمشروعات إعادة هيكلة متكاملة أو جزئية بعد عمل التحليلات اللازمة كما سبق وذكرنا ومن ثم يتم تحديد المشروعات والمبادرات التي ينبغي عملها لعلاج تلك المشاكل ومجابهة التحديات والتي يكون بعضها وجوديا يهدد استمرار المؤسسة إذا لم يتم علاجه فورا.

ومن هذه المشاكل، ضعف هامش الربح للشركة من بيع خدماتها أو منتجاتها ويكون نتيجة لتضخم وترهل الهيكل الإداري للشركة مثل وجود عدد كبير جدا من العمالة على وظائف ومستويات وظيفية ومنها القيادية دون الحاجة لذلك، وهنا يتمثل الحل في تخفيض عدد وتسريح جزء من العمالة **Lay-off**. وقد يكون الحل الحصول على مشروعات جديدة تستوعب العمالة الحالية فيكون

التوسع هو الحل الأصعب، وهذا الحل لا يتوائم مع فترات الركود والتضخم والتراجع في المشروعات والأعمال.
وبعض الشركات تعاني من ضعف النظم والسياسات الداخلية وتداخل المسئوليات ومهام العمل بين الإدارات والوظائف المختلفة فتجد بيئة العمل بيئة صراعات وصدامات وتحميل المسئولية في التقصير على الآخر. وهنا ينبغي أن يتدخل الرئيس التنفيذي بالتعاقد مع مكتب إستشاري أو إستشاري حر لدراسة المشاكل وتقديم الحلول من واقع أفضل الممارسات والخبرات السابقة ونماذج العمل المثيلة في الشركات الكبيرة أو المنافسة. والفصل بين ا لإدارات بإعادة رسم وصياغة السياسات والإجراءات وتحديد دور كل إدارة فيها وتطوير ما يسمي Standard Operating Procedures (S.O.Ps)، مع عمل Auditing Process أو إجراء مراجعة للتحقق من دقة التنفيذ.
وبعض الشركات نشاطها الإستحواز تتخصص في شراء شركات خاسرة أو بها مشاكل فنية أو إدارية ولكنها في ذات الوقت شركات لديها مقومات أو أصول قوية أو نشاط مربح تساعدها على النهوض مرة آخري Potential إذا ما تم تطويرها بشكل جيد. تقوم شركات الإستحواز بشرائها وتطويرها ومن ثم إعادة بيعها بأرقام أكبر، مثل مجموعة Abraj Capital الإماراتية ومجموعة شركات Qalaa Capital وهي شركات ذات رؤوس أموال كبيرة تستثمر في الشركات ذات النشاط الجاذب مثل شركات الأدوية وتصنيع المنتجات الغذائية. وتشتري الشركات بعد تقييمها التقييم النافي للجهالة وتقييم أصولها وديونها وتقدير سعر الشراء وإذا ما تمت الصفقة، أول ما يتم تعيينه في مثل هذه الشركات المدير المالي ومدير الموارد البشرية للبدء في عمليات الاستحواز وإعادة الهيكلة وتقييم القيادات الحالية والتخلص من القيادات المحسوبة على الملاك السابقين.



الثقافة المؤسسية

تعريف الثقافة المؤسسية

تعرف ثقافة المؤسسات أو Organizational Culture بأنها «العادات والقيم المُشتركة بين كافّة الأفراد ضمن المُؤسّسة، والتي يجب أنّ يتمّ تقبّلها من قبل الأفراد الجُدد في بيئة العمل». كما تعرف على أنها «هويةً الشركة وطريقة حياتها، فهي تنبع من صميم تكوين المؤسسة، وتتجلّى ملامحها من خلال السلوكيات اليومية للموظفين وتفاعلهم داخلياً وخارجياً؛ إذ لا يمكن فرضها كما يتمّ فرض سياسة جديدة أو نظام جديد، بل إنها تنشأ وتتطور مع الوقت ووفقاً للشخصيات والعلاقات والطموحات الخاصة بالأشخاص الموجودين بالشركة[١]»

وربما لا يلتفت الكثيرون إلى أثر الثقافة المؤسسية في المكانة السوقية التي تحظى بها الشركة، وحجم الدور الذي تلعبه في نجاحها أو فشلها.

والواقع أن الاثنين يرتبطان إرتباطاً وثيقاً، ذلك أن سفراء الشركة

((١)) موقع الغد - «الثقافة المؤسسية.. هوية وطريقة حياة» - جومانة طوال - *المؤسس والرئيس التنفيذي - شركة "بداية" للاستشارات الإعلامية والاتصالات المؤسسية

الحقيقيين هم موظفوها والعاملون فيها، ومن هنا تنبع أهمية توظيف الأفراد الذين يمتلكون شغفاً حقيقياً تجاه المهنة، وأهمية الاحتفاظ بهم عبر توفير بيئة عمل محفزة وإيجابية.

وبعد ذلك يغدو الأمر أشبه بالتفاعل المتسلسل؛ فالموظف السعيد في عمله أكثر إنتاجيةً واستجابةً لمطالب العملاء، الأمر الذي ينعكس بشكل تلقائي على رضا العملاء، وبالتالي على المكانة السوقية للشركة.

ولعلّ أكبر المشاكل التي تكمن في أغلبية الشركات في عالمنا العربي هي الثقافة المؤسسية المتّسمة بالجمود والمفتقرة إلى روح الفريق، مما يولّد المنافسة السلبية غير البناءة بين الموظفين. فالهدف هو إيجاد بيئة عمل قادرة على تمكين الموظفين حيث يمكنهم الازدهار والنجاح. وذلك يعني أن يسود مناخ داعم يتسم بالانفتاح والمرونة، بما يفسح لهم المجال للنمو والتطور.

ومن أجل تحقيق ذلك، لا بد من توافر عدد من العوامل، أهمها اتباع سياسة الباب المفتوح على جميع مستويات الشركة، وأسس الإدارة التي تمنح الموظفين مساحةً للتجريب والتعلم، والتركيز على الموظفين كمحور لجميع خطط تطوير الشركة والأفراد العاملين فيها بحيث يشاركون هم أنفسهم في وضعها بما يتناسب مع طموحاتهم، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل حيوية وتشكيلة فريق مرنة بما يتيح التفاعل الدائم بين أعضائه، ويشجّع روح المصارحة والانفتاح وتوطيد العلاقات الإنسانية على مختلف المستويات.

ولضمان تعزيز هذه الثقافة المؤسسية، يجب الحرص على توظيف أفراد يتشاركون الرؤية التي وضعتها للشركة، ويحملون نفس الشغف تجاه المهنة.

وهذا أمر ذو أهمية كبيرة، خاصة لدى أعضاء الإدارة العليا والوسطى، والذين يعوّل عليهم في الحفاظ على القيم المؤسسية وإستدامتها مهما بلغ توسّع الشركة. وفي حين أن ما سبق ينطبق على الشركات الناشئة والصغيرة، فإن الشركات الكبرى قد تحتاج

عند تغيير ثقافتها المؤسسية إلى نيل قبول فريق الإدارة للتغيرات المرتقبة، بحيث يقومون بدورهم بترجمة الرؤية الجديدة ويكونون مثالاً يحتذى به لبقية الموظفين.

ومن الطبيعي أن يجابَه تغيير ثقافة الشركة المؤسسية والتأسيس لثقافة جديدة بالمقاومة، كما هو الحال بالنسبة لأي تغيير جديد، ومن هنا تبرز أهمية إدخال التغيير بصورة تدريجية وليست مفاجئة، والأهم من ذلك كلّه هو الحفاظ على قنوات التواصل مفتوحةً بين فرق الإدارة والموظفين، كما ينبغي أن يقتنع الموظفون بالتغيير وأن يدركوا مدى الأثر الإيجابي الذي سيطال مخرجات العمل من جهة وتطوّرهم المهني كأفراد من جهة أخرى.

إن الثقافة المؤسسية هي الرابط الذي يحافظ على تماسك الشركة، والعامل الحاسم في فشلها أو تحقيقها للنجاح. وسواء أكنا نتعامل تجارياً بالمنتجات أو الخدمات، فإن ما نتعامل معه في النهاية هم الأشخاص، سواء أكانوا عملاء أم موظفين أم أفراد المجتمع الذي ننتمي إليه[1].

آليات خلق الثقافة المؤسسية والمحافظة عليها

يمكن خلق الثقافة المؤسسية من خلال ثلاث خطوات كما يلي:

توظف إدارة الشركة عاملون يفكرون بنفس طريقة التفكير، ويجب على الإدارة التنفيذية أن يكون سلوكهم الشخصي مثلا يحتذي به، حتي يقوم الموظفون بتقليدهم وبهذا تبني الثقافة المؤسسية على قيم ومبادئ الملاك أو المساهمين. فيجتمع الجميع إدارة وعاملين حول مجموعة من القيم المؤسسية المعروفة تمثل ثقافة العمل داخل الشركة. ويمكن حصر الآليات الرئيسة للمحافظة على الثقافة المؤسسية في النقاط التالية:

ممارسات الإدارة العليا:

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي

)(١)) نفس المصدر

لثقافة المؤسسة السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك الذي يتم مكافأته والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين.

إختيار العاملين:
تعتبر عملية اختيار العاملين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة المؤسسية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى الشركات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها. فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم الشركة[1].

المخالطة الاجتماعية:
عند اختيار عناصر جديدة في الشركة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة الشركة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة الشركة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء الشركة.

منظومة الجدارات

منظومة الجدارات Competency Model هي من أهم مشروعات الموارد البشرية، وهي تمثل القماشة أو نمط السلوك والجدارات والقدرات والمقومات التي ترغب الشركة في أن تكون مؤصلة في الموظفين. فهذا النموذج يجب أن يتم بناؤه منذ البدايات حيث أنه يرتبط بكافة أنشطة الموارد البشرية من أولها لآخرها. فمنظومة الجدارات تحدد بمستوياتها المختلفة الجدارات التالية:

- مجموعة الجدارات العامة General Competencies
- مجموعة جدارات القيادة Leadership Competencies
- مجموعة جدارات العمل Business Competencies

وقد تتنوع مسميات الجدارات من شركة لآخري. وترتبط منظومة

((١)) الثقافة التنظيمية ، مفهومها ، أهميتها ، أنواعها ، مستوياتها – موقع ستار شمس

الجدارات بداية بأنشطة التوظيف حيث يتم دمج المهارات والسلوكيات المطلوبة للوظيفة بالتوصيف الوظيفي الذي يتم على أساسه تقييم المرشح من خلال العديد من الإختبارات. كما ترتبط الجدارات بنظام إدارة الأداء ويقيم الموظف كل عام على مجموعة الجدارات الخاصة بالوظيفة التي يشغلها حاليا وكذلك تدريبه على الوظيفة التي ربما يشغلها مستقبلا.

كما ترتبط بالترقيات والزيادات السنوية حيث أنها ضمن معايير التقييم التي يخضع لها الموظف في التقييم السنوي. فهي عنصر أساسي في كافة برامج التدريب والتطوير وإدارة الكوادر والتعاقب الوظيفي. حيث يتم تقييم المرشح على مجموعة مهارات المستوي الوظيفي التالي ويخضع لبرامج مكثفة لتحسين سلوكياته وجدارته الإدارية والفنية. ويتولي إستشاري خارجي أو الموارد البشرية عملية تطوير منظومة الجدارات من خلال مقابلات مع الرئيس التنفيذي والقيادات. وهي على خمس مستويات تقييم من ١-٥ آقلها واحد واكثرها خمسة حسب ما يتم تصميم النظام. وفي كل مستوي يوضع مجموعة من السلوكيات التي تقيس مستوي الأداء في هذه الجدارة Competency كما هو واضح بالشكل.

ويتم تطوير منظومة الجدارات من خلال شركة إستشارات خارجية أو مدير التطوير المؤسسي أو مدير الموارد البشرية ويتطلب ضرورة الحصول على تدريب يخص Competency Profiling وهو من وسائل تطوير الجدارات ولكل شركة مجموعة من الجدارات خاصة بها. لذا، لا يصح إستخدام منظومة جدارات واحدة لكل الشركات.

خريطة تحدد كيف يتم تطوير منظومة الجدارات



إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة Knowledge Management على أنها «إستغلال المهارات والخبرات لدى أفراد المنظمة من خلال العمل الجماعي وجلسات العصف الذهني والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزه التنافسيه ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار في المنافسة». كما يقصد بها التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر وإستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما. وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة. الهدف من إدراة المعرفة يرتبط بعملية اتخاذ القرار (Decision-making) في المؤسسات (إدارة المعرفة، ٢٠٢٢).

وإدارة المعرفة من المشروعات ذات الآهمية الخطيرة في المؤسسات والتي لا تعيرها معظم الشركات إهتماما بالرغم من خطورتها

وتجد هذا النظام في الشركات الكبري والتي لديها Learning Management System (LMS) وهو نظام Portal أو سيرفر Server تخزن به كافة المعلومات وصور المستندات والسياسات والوثائق والبرامج التدريبية والتي تمثل أرث وتاريخ الشركة بالكامل وإدارته وإستدعائه عند الحاجة.

وهذا النظام يمكن أن نطلق عليه ذاكرة الماضي وتوثيق الحاضر وحماية المستقبل. فهذا النظام يحفظ مستندات الشركة وحقوقها ووثاقها الهامة وتاريخها وبرامجها التدريبية وأنظمتها وسياساتها ولوائحها، في مكان أمن يتم حمايته والعمل عليه وإستدعائه. كذلك بالنسبة للبرامج التدريبية الداخلية التي يتم تدريب المديرين والموظفين عليها. وكل ما يمكن أن نطلق عليه Know-how or Knowledge وبراءات الإختراع وممتلكات الشركة العقلية Intellectual Properties . فلا يمكن تصور إستمرار شركة دون حماية أمنها المعلوماتي وممتلكاتها العقلية وبراءات الإختراعات وبرامجها ووثائقها وتاريخها دون وجود مثل هذا النظام.

كما تهتم الشركات الكبري بنقل المعرفة من جيل لآخر knowledge transfer ولا تتركه لإختيار الموظف، فبرنامج التعاقب الوظيفي Succession Program هو جزء من هذه المنظومة التي تضمن نقل المعرفة والخبرات والمهارات الفنية من جيل لآخر وموظف لآخر بشكل منظم ودقيق وواضح. فكثير من الشركات تضع ضمن الأهداف للقيادات أن تعد الصف الثاني والثالث لها وتحاسبهم عليه في تحقيق الأهداف (ضمن الأهداف الخاصة بالقيادة).

كما أن هناك العديد من البرامج والمبادرات التي تخدم هذا النظام مثل Job Rotation أو تدوير العمالة، وبرنامج إدارة المواهب وتدريب المدربين (Train of the Trainer (TOT والذي من خلاله تلزم الشركات الموظفين الذين تدربوا على مهارات فنية وإدارية معينة أن يقوموا بتدريب زملائهم على نفس البرنامج حتي تعم الفائدة ويستفيد منها الجميع الموظف والشركة.

لماذا تفشل مشروعات التطوير المؤسسي؟

لا شيء يثير الإشكال والتوجس في المؤسسات أكثر من «التغيير»، ولذا حظي هذا المفهوم «التطوير المؤسسي» بكثير من الدراسات العميقة حول الطريقة الأفضل لقيادة التغيير، حيث تبرز في العادة مقاومة داخلية وخارجية لعملية التغيير، لأسباب منها اعتياد العاملين على نمط معين في أداء أعمالهم يصعب معه تغييره، والمخاوف من فقدان مصادر النفوذ التي كانوا يمتلكونها عند حصول التغيير. وبالتالي تتزايد المقاومة لأي تغيير حقيقي يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل وحين تتزايد المقاومة تتعطل المشاريع وتفشل إدارة التغيير.

وبما أن أي خطة تغيير تحدث العديد من التغييرات في البنية التنظيمية للشركة وأجهزتها وهياكلها التنظيمية والوظيفية، إضافة إلى التغييرات في الإجراءات والسياسات والعمليات المختلفة، فإنه من الطبيعي جدا أن تتولد داخل الشركة وخارجها تيارات تقاوم التغيير وأخرى تشجعه وتسعى إليه. وهناك الأغلبية الصامتة التي لا تتفاعل مع التغيير لا سلبا ولا إيجابا إلا بعد مرور مدة، تبني مواقفها من نتائج التغيير، فإن كانت النتيجة الإجمالية تسير في الاتجاه الإيجابي، تتخذ موقف إيجابي قبل التغيير، وإن كانت النتيجة سلبية تبدأ بالتمركز خلف مقاومي التغيير.

وعادة تكون المجموعات التي ستستفيد من التغيير أكثر حماسا وتفاعلا مع التغيير، أما أولئك الذين لا يرون أن لهم علاقة بالتغيير فسيكونون أقل اهتماما بعملية التغيير، والذين سيتأثرون سلبا بالتغيير فسيكونون هم الجبهة المقاومة. ولهذا تعتمد المؤسسات «برنامج التغيير المؤسسي» من خلال آليات محددة تمكنها من كسب التأييد لبرامجها المختلفة من أكبر عدد ممكن من الأشخاص لتضمن نجاح التغيير وتحقيق التحول المنشود.

وطبقا للمنهجيات العالمية في إدارة برامج التغيير يمكن تقسيم

أصحاب المصلحة Stakeholders المعنيين بعملية التغيير إلى:

١ـ رأس الهرم وهو الراعي والموجه الرئيس لعملية التغيير
٢ـ القيادات العليا
٣ـ القيادات الإدارية
٤ـ المديرون والمشرفون المباشرون
٥ـ جميع العاملين في الشركة
٦ـ جميع المستفيدين من الخدمات المقدمة بجميع قطاعاتهم
٧ـ الجهات الأخرى ذات العلاقة.

وتعتمد منهجية برنامج «إدارة التغيير المؤسسي» إستهداف كل فئة من هذه الفئات بطريقة تحاكي توجهاتها وتدفع نحو مشاركتها الفاعلة في البرنامج لتكون مؤيدة ومدافعة عن التغيير، مع عدم إغفال القيم المؤسسية للشركة، وأهمية التنفيذ بكفاءة، والتعامل مع برامج التغيير الثقافي.

مراحل تنفيذ برامج التغيير المؤسسي

فتبدأ من تصميم البرنامج بشكل يناسب هيكل واحتياجات الشركة، ويكون موائما لبرنامج التغيير بما يحقق تطلعاته، من خلال:

الإعداد والتحضير

وهي المرحلة التي يتم من خلالها التحضير لإطلاق البرنامج، و تحديد جهة عليا للتوجيه والإشراف، وتشكيل فريق عمل رئيس لإدارة التغيير.

التصميم والتطوير

وهي المرحلة التي يتم من خلالها تحديد أهداف البرنامج وتطوير مكوناته المختلفة، وخطط العمل، وتطوير خطة لإدارة المخاطر، وإعداد وسائل القياس والتقييم وأنظمة التقارير والمراقبة، وتأهيل فرق العمل المختلفة لإدارة أنشطة البرنامج.

تنفيذ البرنامج

وهي المرحلة التي تعنى بإطلاق أعمال البرنامج رسميا من خلال الأنشطة المختلفة التي تصاحب بدء العمل في التنفيذ، وذلك من خلال الحملات التوعوية، وإطلاق مبادرات التغيير وتدريب كل العاملين بالشركة.

وكلاء التغيير

وهو قيام فريق التغيير الرئيسي بتدريب فرق المستوى الثاني المختارة، ثم قيام فرق المستوى الثاني بتدريب عدد أكبر من فرق التغيير المحلية في المستوى الثالث، وهكذا.

المراقبة والتقييم

وهي مرحلة قائمة بالتزامن مع المرحلة الثالثة، وتهدف إلى القياس المستمر لأنشطة برنامج التغيير والوقوف على النتائج المباشرة وتحليلها بغرض تحسين أعمال البرنامج بالتحديد المستمر للفجوات ومناطق التحسين، وإجراء التعديلات اللازمة، وتوثيق الأعمال ونقل المعرفة[1].

إشكاليات التطوير المؤسسي

مجال التطوير المؤسسي وجد في الأساس للتعامل مع ومعالجة كافة أنواع الإشكاليات والتحديات والمواقف المعقدة التي تواجه الشركات وأحيانا تهدد وجودها وتعطل إستمراريتها. لذا، سنفرد بمشيئة الله كتابا منفصلا عن التطوير المؤسسي وإعادة هيكلة الشركات وإدارة التغيير داخل المؤسسات. ولكننا هنا سنكتفي بإلقاء الضوء على بعض التحديات التي تواجه أنشطة التطوير المؤسسي داخل الشركات وكيفية التعامل معها وربما نطرح بعض الأسئلة دون إجابة نظرا لتعدد الطرق والأساليب التي يتم فيها إستخدام طريقة معينة من طرق التطوير المؤسسي تفضيلا عن

(١) مقال بعنوان «إدارة التغيير المؤسسي» فهد العيلى، الاثنين ١٧ يونيو ٢٠١٩ – جريدة «الإقتصادية

الآخري، وقد تكون كلها صحيحة ولكنها تحتلف بإختلاف ظروف المؤسسة وطبيعة المشكلة والمرحلة التي تمر بها وقدراتها الإدارية والمادية.

دور التطوير المؤسسي:

تختلف الرؤي حول الدور الذي ينبغي أن تلعبه أنشطة التطوير المؤسسي في الشركات، وهل هو دور دائم أو مؤقت؟ وهل ينبغي تعيين متخصصين في التطوير المؤسسي داخل الشركة أو الإعتماد على إستشاريين من الخارج عند الحاجة. وهل التدخلات التي يقوم بها التطوير المؤسسي تؤتي ثمارها سريعا أو بعد فترة أو حتي لا تؤتي ثمارها من الأساس وفقا لرؤية البعض.

والإشكالية هنا هي قناعة بعض أصحاب الأعمال والرؤساء التنفيذين في الشركات بضرورة عمل تغييرات كبيرة وحقيقية تؤثر بالإيجاب في تحسين الأداء المؤسسي ودعم التغيير مهما كانت التحديات الداخلية ومنها المقاومة الشرسة التي يقابل بها التغيير خاصة من قبل أصحاب المصالح داخل.

وعلي العكس من ذلك تجد إشكالية آخري وهي أن نفس هذه القيادة التي تطلب التغيير وتسعي إليه وتتحرك بكل قوة لتنفيذه، هي نفسها التي تسيطر على توجيهه في الإتجاه الذي ترغبه فقط وهو ليس بالضرورة الإتجاه الصحيح وتضرب بتوصيات الخبراء عرض الحائط. فتؤدي تدخلاتها لفقدان بوصلة التغيير وتشوية الخط المرسوم والمتفق عليه من البداية مع شركة الإستشارات أو التطوير المؤسسي. وهذه التدخلات قد تعصف بعملية التغيير برمتها وتنحرف بها عن مسارها الصحيح وتؤتي بنتائج مغايرة أو بأقل النتائج الممكنة أو قد لاتؤتي بأي شيئ يذكر.

قيادة التطوير المؤسسي

قطعا تكون قيادة التطوير المؤسسي لصاحب الشركة أو الرئيس التنفيذي ممثلا عن أصحاب المال ويكون الدور المنوط به هو

دور الراعي والداعم والموجه وحلال العقد كما يقال facilitator لتمكين عملية التغيير من الشركة ولصالح الشركة. وباقي قيادات الشركة ينبغي أن تكون داعمة لنفس الغرض فعادة ما يأتي مقاومة التغيير resistance to change من بعض قيادات الشركة – خاصة أصحاب الحظوة والنفوذ والمصالح - لأن هذا التغيير قد يعود عليهم بالسلب أو ينتقص أو يقلص من صلاحياتهم كما تلعب منطقة الراحة comfort zone دورا هاما في هذه المقاومة، فلماذا يتم تغيير الوضع الحالي المريـح والهادئ، والمستقر أيضا.

وعليه تقع المسئولية في تذليل العقبات أمام إحداث التغيير على قيادة الشركات التي تتولي وتشرف على عمليات إعادة التغيير، ويجب أن يكون هناك – كجزء أصيل وهام للغاية من عملية التغيير - خطة تواصل شاملة ودقيقة ومنظمة بإطار زمنيIntegrated Communication Plan لكافة المستويات الوظيفية لتعريفهم بتفاصيل مشروع التغيير والأدوار المختلفة وما هو العائد على الشركة والأفراد من جراء هذا التغيير ومراحله المختلفة.

تحديد إحتياجات المؤسسة

تحدي هام جدا ويعتمد عليه نجاح جهود التغيير، فمنذ البداية يجب تحديد إحتياجات الشركة للتغيير بدقة ويجب عمل التحليلات بأساليب علمية فعالة فينبغي على قيادة الشركة القائمة على عملية التغيير التعرف على خبرات وقدرات المكاتب الإستشارية التي ستتعاقد معها، وأساليب العمل الخاصة بها وكيف سيتم التنفيذ وطرق التحليل التي ستتبعها، وكذلك السيرة الذاتية للخبراء الذين سيعملون على المشروع وإطار العمل scope of work والإطار الزمني Time frame والنتائج المتوقعة deliverables ومراحل العمل الرئيسية milestones.

ويجب مراعاة الإحتياجات الفعلية الآنية والمستقبلية مع الآخذ في الإعتبار القدرات المالية للشركة وعدم التوسع في مشروعات

تطوير خارج تلك القدرات وربما لا يكون لها مردود فعلي حقيقي في المرحلة الحالية على أداء الشركة. وبعض مشروعات التطوير تحتاج ملايين لتنفيذها ولا يكون العائد بقدر تلك التكلفة، ويكون الحل في أمور أبسط ويكون مردودها سريعا.

والمطلوب أن يأخذ القائم على عملية التغيير وصاحب القرار وقته كاملا في مرحلة التحليل وتحديد الإحتياجات قبل الشروع في الإتفاق وتنفيذها وكذلك يجب التأكد من أن شركة الإستشارات قد قامت بمشروعات مماثلة ناجحة في شركات تعمل في نفس نشاط الشركة وأن يتم مراجعة ذلك من خلال قائمة العملاء لمكتب الإستشارات بشكل دقيق حتي يتم التأكد من سجل نجاحات الشركة قبل البدء في المشروع.

وخطورة هذا الآمر أن يتفق على مشروع تغييرات كبيرة جدا بتكلفة عالية ترهق الشركة ولا يكون لها المردود المطلوب أو أن ينتج عن مشروعات التطوير تغييرات كبيرة في بنية الشركة الأساسية وأسلوب عملها وهيكلها الإداري بما لايتلائم مع ثقافتها والإسم والنشاط التجاري الذي تعمل به فتكون النتائج عكسية وأحيانا كارثية، فليس المطلوب أبدا أن يطلق المسئول التنفيذي يد الإستشاري في العمل على المشروع دون رقابة أو مراجعة، فعليه أن يتدخل في الوقت المناسب إذا ما لاحظ أن الآمر يأخذ منحي خاطئ، كما أنه لا يجب عليه تقييد حركة أو يغل يد الإستشاري إذا سار الآمر على ما يرام.

وكل ما سبق يؤكد خطورة مشروعات التطوير على الشركات فالكثير منها ينجح والكثير منها يفشل أيضا وعوامل النجاح والفشل تعتمد على مدي فهم عمق مشاكل الشركة وترتيبيها بالأولويات وتعاون وتفاهم الإدارة التنفيذية والمكتب الإستشاري على المطلوب عمله من البداية وكتابة مذكرة تفاهم تسبق العقد وتحدد بوضوح شديد الأعمال التي ستتم ويوقع عليها من الجميع قبل الشروع في تنفيذ المشروع.

التخطيط الإستراتيجي

قديما كنا نسمع عن الخطط الخمسية على مستوي الدولة ثم توقف الحديث عنها أو كاد على أستحياء وبدأنا نسمع عن رؤي الدول لفترة عشر سنوات وهذا آمر جيد. ولكن التحدي الحقيقي والإشكالية الكبري سواء على مستوي الدول أو الشركات هو عدم إستقرار الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية بشكل عام وعلي مستوي العالم. فحتي الخطط السنوية لا تسلم من التعديل والتغيير المستمر فما بالك بأهداف ومستهدفات دولة أو شركة على مدار خمس سنوات عمر الخطة الإستراتيجية.

ولذا تكون الخطط الإستراتيجية بلا تآثير أو فاعلية حقيقية نظرا لآن الأوضاع سابقة الذكر متغيرة ومتبدلة بإستمرار والقوي المحيطة والمنافسة تتغير بشكل قوي تجعل من سير الشركة على خط مستقيم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها أمرا شبه مستحيل. ولذلك تلجأ الشركات للتركيز أكثر على الخطط السنوية، وحتي هذه لا يتم الالتزام بها في أحيان كثيرة.

وتفتقر معظم الشركات في البلدان العربية لحرفية التخطيط السليم، فمعظم الوقت يقوم بها مدير الموارد البشرية من خلال وضع أهداف ضمن نظام إدارة الأداء وبالتنسيق مع الإدارة العليا أو مدير المشروعات بالشركة ولكن هذا الآمر من قبل عمل الهواة، فمن يتولي التخطيط الإستراتيجي يجب أن يكون من المتخصصين في المجال سواء من داخل الشركة أو من خارجها.

وكما سبق الإشارة فطرق وضع الأهداف الإستراتيجية ومراجعها معروفة ويجب أن تتم بكل دقة من خلال مدير تخطيط إستراتيجي أو إستشاري أعمال له خبرة سابقة في وضع الإستراتيجيات. والآمر لا يقف فقط عند وضع أهداف إستراتيجية جيدة ولكن تكسيرها على أهداف وخطط وبرامج سنوية ومتابعة التنفيذ والإطار الزمني له، لا يقل أهمية عن وضع الأهداف.

تحسين الأداء المؤسسي

إرتفاع سقف التوقعات عن نجاح مشروعات التطوير المؤسسي في إحداث نقلة جبارة ونوعية في الأداء المؤسسي هو من قبيل الخيال العلمي، فمجهودات التطوير المؤسسي من ناحية تؤتي ثمارها بعد فترة من إستقرار وثبات الأداء الإداري والإلتزام حرفيا بالتوصيات والتوجيهات والأساليب التي طرحها الإستشاري أو متخصص التطوير المؤسسي بداخل الشركة.

نعم التحسين يحدث ولكن بدرجات ويختلف من شركة لآخري ويعتمد على أمور عدة منها التحديد الجيد لإحتياج المؤسسة من البداية والإتفاق الواضح بين طرفي المعادلة صاحب العمل وفريق التطوير المؤسسي. وكذلك توافر الدعم المالي والشفافية والتواصل الجيد للمشروع وترويض أو تحييد المقاومة السلبية والرغبة الحقيقية من قبل الأطراف المؤثرة لإنجاح المجهودات مع فرض إرادة القيادة على جبهة الممانعة، وغيرها من الظروف التي تساعد في تحقيق أعلي نسبة من تحسين الأداء.

تصميم الهياكل التنظيمية

من الإشكاليات المعقدة في عمليات التطوير المؤسسي، فهي في الغالب لا تتم على علم أو مرجعية ولكن بإجتهادات شخصية إلا في حالة كون الإستشاري دارسا لعلم تصميم الهياكل التنظيمية Organizational Design وأنواعها ونماذجها. و لا يسلم نموذج تصميم هيكلي لأي شركة من تدخلات الإدارة العليا مراعاة لموظف كبير من الماضي العريق للشركة بتكبير دوره أو تركه دون مساس حتي لو كانت الظروف قد تغيرت.

والأولي والأصح أن يتم التعديل وفقا لرؤية الشركة الجديدة وتطور الهياكل التنظيمية وغيرها من الإعتبارات. إلا أنك وبكل تأكيد ستجد من الإدارة التنفيذية دوما الحنين للماضي والولاء لموظفي البداية المتواضعة – هذا في الشركات المحلية والعائلية غالبا – أما

الشركات المتعددة الجنسيات فلا تعطي هذا الآمر إهتماما بالغا وتنفذ التعديلات بكل حزم ودقة.

ستواجه مشكلة الوظائف التي تم إستحداثها على الهيكل التنظيمي دون الحاجة لذلك وكما آشرنا سابقا مراعاة لخواطر أشخاص من ذوي التاريخ أو الحظوة والقرب من الإدارة العليا، وستجابه أخطاء تسكين على الهيكل مثل مهام عمل معينة مع وظيفة ليست من مهامها. وكذلك مشاكل صانع العمل والمراجع maker/checker dilemma ، حيث تجد أحيانا أنا كلا منهما تحت رئاسة مدير واحد وهذا يخالف قواعد المراجعة وقواعد الحوكمة، وبالتالي تصدر التوصيات بضرورة الفصل بينهما للتغلب على إحتمالية الفساد الإداري والتلاعب.

ومن الإشكاليات كذلك وجود تداخل في مهام العمل والصلاحيات overlapping duties، فيجب أن تقوم بفصلها بمشرط الجراح. فالتداخل لابد له من حل ويجب أن يتم فصله بأسرع وقت، نظرا لأن هذا التداخل تتوه معه المسئولية بين الجهتين أو الإدارتين اللتين تعملان على نفس المهام. ويتم الفصل بالرجوع لما يسمي بأفضل الممارسات standard and best practices وكذلك لمراجعة ما يقوم به المنافسون والشركات الكبري . وكذلك يجب تجهيز منظومة الصلاحية Authority Matrix والتي تحدد بوضوح مسئوليات وصلاحيات كل وظيفة.

ومن المشاكل التي تواجهها أيضا على المرؤوسين للرئيس التنفيذي، فأهل التخصص يفتون بألا يزيد عدد الوظائف التابعة تبعية مباشرة للرئيس التنفيذي عن ٦-٧ وظائف حتي يستطيع المتابعة معهم ومراجعة أعمالهم والتواصل معهم بشكل فعال يفيد العمل. ولكن تجد أن الرئيس التنفيذي ربما له عشرة مرؤوسين بشكل مباشر يصعب التواصل معهم ويطيل من عمر إصدار القرارت الهامة والتي تتأجل لحين توافر وقت لدي الرئيس التنفيذي لمتابعة أعمال تلك الإدارة.

من الأمور الهامة كذلك هو كيفية معالجة مشاكل كبيرة عندما يتم إعادة هيكلة الشركة وإعتماد هيكل جديد تخلو فيه بعض الوظائف أو يتم حذفها أو دمجها مع وظائف آخري أو تقليص إطار عملها من قطاع لإدارة أو إدارة لقسم وبالتالي تؤثر على المستوي الوظيفي لشاغل الوظيفة ودرجته الوظيفة والمادية. كذلك عند إلغاء بعض الوظائف وضرورة إنهاء تعاقد شاغلها، وهي من التحديات والآمور المعقدة التي تحتاج خبرات طويلة وحكمة في التعاطي ووضع خطط محكمة للتعامل مع كل موقف على حدي سواء من الناحية الإنسانية أو القانونية التي تحفظ كرامة وحقوق الموظف والشركة.

تطوير التوصيفات الوظيفية

من إشكاليات عمل التوصيفات الوظيفية هو عدم تدرب مسئولوا التطوير المؤسسي – إلا ما ندر - على أساليب ونماذج تطوير التوصيفات الوظيفية مثل Methodology Hay or Mercer. فالغالبية العظمي تعتمد على توصيفات وظيفية جاهزة من شركات آخري أو تقوم بتنزيلها من شبكة الإتصالات الدولية (الإنترنت) فهم يتساهلون في هذا الآمر بتقليد الغير ولايبذلون الجهد والعناء للقيام به بأنفسهم.

تقييم الوظيفة (**تسعيرها**)

من أصعب التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية على الإطلاق، حيث أن التسعير العادل للوظيفة أمرا بالغ الصعوبة ولكن مقاربة السعر بالسوق من واقع بيانات استبيانات الرواتب والمنافسين ومدي إحتياج الشركة للوظيفة وقدرات وخبرات شاغل الوظيفة كلها عوامل تساعد في تحديد سعر الوظيفة بشكل أقرب للعدل. كما أن تطوير هيكل الآجور ووضع الحد الأدني والحد الأقصي ومدي الراتب وهو النسبة بين الحد الأدني والحد الأقصي كلها أمور تحتاج مجهود وخبرات لتحقيق العدالة والحفاظ على

العاملين بالشركة ومنحهم راتب عادل يساعدهم على الإنتاج والعمل بهمة عالية وروح معنوية مرتفعة.
من الإشكاليات أيضا عند بناء جدول الآجور هو الفارق بين أقل وظيفة وأعلي وظيفة بالشركة فهناك شركات على سبيل المثال تحدده بخمسة وثلاثون ضعفا، ولكن ليس هناك معيار محدد لهذا الآمر ولكن ممارسات وأعراف ومنافسين سبقوا في تأسيس مثل هذا الآمر وسعر سوق وكلها من المحددات التي تعطي الوظيفة سعرا ومزايا.
ومن المشكلات الدائمة أيضا مسألة وصول راتب الموظف للحد الأقصي لراتب الوظيفة حيث أن بعض الشركات تقوم بتقييد أو تجميد زيادة الراتب بشكل حاد. وحقيقة الآمر أن الموظف ليس له ذنب في هذه الحالة ولكن الشركات تتقيد بسياسة الآجور وتكلفة العمالة بشكل حرفي. ويجدون لهذه المشكلة بعض الحلول مثل ترقية الموظف ولكن ماذا لو كان الموظف قد وصل لسقف وسلم الوظائف الخاصة بمؤهلاته وخبراته.

تصفية العاملين

للأسف الشديد يتم أحيانا إستبعاد مدير الموارد البشرية من قرارات مصيرية تخص العاملين ويشرك فقط في المرحلة الآخيرة وهي الجانب الإجرائي منها، مثلا تصفية بعض العاملين، ويستدعي لإنهاء deal لبحث الآمر وايجاد حلول وبدائل لو تثني بقاء الموظف بالشركة. فإلاشكالية هنا إشكالية أخلاقية بحتة خاصة عندما يطلب منك شرح أسباب الإستغناء عن العامل والذي ستضطر فيها للحديث بلسان الإدارة بالرغم أنه لم يكن قرارك ولم تشارك فيه ولكن تصبح مجرد متحدث رسمي spokesperson باسم الإدارة ولكن أكثر كياسة وشياكة. وربما لا يتاح لمدير الموارد البشرية الفرصة في إصلاح الآمر من خلال توفير بدائل عن إنهاء علاقة العمل مع الموظف.

وتستمر الإشكالية بنوع من تأنيب الضمير لمدير الموارد البشرية وفريق العمل، فيتأزم الآمر نتيجة الإحساس بالظلم وأحيانا بالقهر جراء عدم القدرة على إنقاذ الموقف وحماية زميل من الطرد من العمل وتخيل حال الآسرة ومن أين سيتم الصرف عليها، وهو جانب إنساني بحت، بل يصل الآمر لتفكير الكثير منهم في الإستقالة لعدم القدرة على رد الظلم ولكن يبقي السؤال، لو إستقال كل موظف بالموارد البشرية نتيجة مواقف كهذه، فتأكد بأنه لن ينجو أحد ولن يظل شخص واحد يعمل بهذه الإدارة.

والحل لهذا الموقف، طالما أن الآمر يستحيل منعه، على أقل تقدير أن يحاول مسئول الموارد البشرية الحصول على حق الموظف دون تهاون أو تقصير. وبعض العاملين بالموارد البشرية يقومون بمجهود في محاولة توفير فرصة عمل في مكان آخر للموظف سواء عن طريق إرسال إعلانات التوظيف له أو توفير مقابلة عمل عند شركة يعمل بها زملاء بالموارد البشرية.

وهناك بعض ممارسات الموارد البشرية المتعارف عليها مثل outplacement وهو إيجاد أماكن بديلة وترشيح الموظفين المستغني عنهم لشركات آخري بإرسال بياناتهم التفصيلية والسير الذاتية لتلك الشركات عل يكون هناك فرص عمل بديلة لهم.

وهناك ممارسات رائعة يقوم بها مجموعة مميزة من أصحاب التأثير Influencers على مواقع التواصل الإجتماعي والأعمال مثل Linked-in يدعمون كل طالبي العمل في توفير فرص لهم.

الفصل الثالث - نظام إدارة الأداء

نظام إدارة الأداء

لكل مؤسسة أهداف عامة وإستراتيجيات وخطط عمل وبرامج ومشروعات، ومن المؤكد أن جميعها لا يمكن أن تنفذ إلا من خلال العاملين، لذا يتوجب تنظيم وربط مهام عمل وأهداف العاملين بالأهداف العامة للشركة. وهذا الآمر يستدعي وجود نظام يساعد الشركة والعاملين في تحويل الأهداف والإستراتيجيات إلي خطط وأهداف جماعية وفردية والربط بينهم بشكل جيد.

الغرض من أنظمة إدارة الأداء

تساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملياتي من خلال الربط بين رسالة ورؤية وأهداف الشركة العامة بأهداف العاملين وتوزيـــع الأهداف الجماعية والفردية بشكل متناسق وتكسير الأهداف Cascading Down of Objectives من مستوي الرئيس التنفيذي للمستويات الأقل بشكل متوازن ومنظم. كما تعمل على وضع معايير جيدة لقياس تحقيق الأهداف (مؤشرات أداء) بما يضمن الإتفاق على الأهداف وطريقة قياسها ومعايير تحقيقها وبهذا لا يكون هناك خلاف خلال مقابلة التقييم السنوية بين الرئيس والمرؤوس. كما تؤسس قواعد عامة في مراحل إدارة الأداء الرئيسية (تخطيط – تنفيذ – تقييم) تساعد الشركة في توجيه مهارات وخبرات العاملين لتحقيق المستهدفات (مالية وغير مالية) وفقا للأولويات. كما تقوم بشرح مسئوليات الرئيس والمرؤوس في المراحل المختلفة لتطبيق النظام.

تعريف نظام إدارة الأداء:

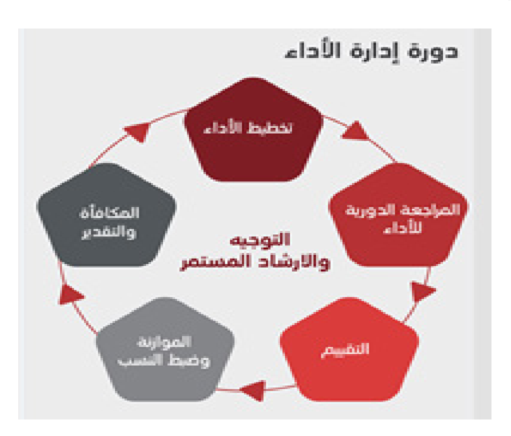
هو أحد الأدوات التي تساعد في تنفيذ الخطط الإستراتيجية للشركة من خلال توجيه أداء وخبرات وقدرات ومهارات العاملين

(مجموعات وأفراد) نحو هدف واحد أو مجموعة أهداف عامة تخص الشركة. ولتفصيل هذا التعريف، فإن نظام إدارة الأداء ينقسم لثلاث كلمات كل منها له مدلول:

أداء: وهي ترتبط بعمل وجهد العامل ويحتاج هذا الجهد للتوجيه المنظم للاستفادة منه في شكل تحديد مهام ومسئوليات للعمل وأهداف ومعايير قياس تحقيق الأهداف، ووفقا لدرجة تحقيق الموظف للأهداف يتحدد مستوي أداءه. عليه، فإن مفهوم «الأداء» يرتبط بالمفاهيم الأساسية التالية:

- ✓ العمل
- ✓ المسئوليات والمهام والأهداف
- ✓ مقاييس / معايير تحقيق الأهداف KPIs
- ✓ مستوي أداء (يتحدد تبعا لنسبة تحقيق الأهداف).

إدارة: الإدارة في أبسط معانيها تعني «تحقيق الأهداف من خلال الأفراد»، فإدارة الأداء هي العمل على توجيه جهد العاملين نحو الأهداف العامة للشركة والخاصة بالوظيفة بما يخدم مصالح الشركة والعاملين معا.



نظام: يتم إدارة أداء العاملين بشكل جيد من خلال مجموعة من الإجراءات والتعليمات والقواعد والمعايير (بما في ذلك النماذج الموحدة). ويشمل هذا أيضا شرح أبعاد النظام، وربط الأداء الفردي والجماعي والعام للشركة بمجموعة من محفزات الأداء كالعلاوات

والحوافز والترقيات والبونص والأرباح.

أنواع أنظمة إدارة الأداء:

هناك العديد من أنظمة إدارة الأداء تستخدم حول العالم ومن أنواعها:

ـ أنظمة تركز على تقييم المهارات والسلوكيات فقط وهي النظم القديمة البدائية وتفتقر تلك الأنظمة للحيادية وتعتمد على الشخصنة والأهواء الفردية للمقيم ولا ترتبط بمدي مساهمة الموظف في تحقيق أهداف وظيفته أو الادارة التابعة لها، وبالتالي لا ترتبط ولا تقيس مساهمة الموظف في تحقيق أهداف للشركة.

ـ أنظمة تقيس الأهداف فقط بغض النظر عن السلوكيات وبالتالي تتجاهل ظروف تحقيقها حتي لو أنجز الهدف بشكل لا إخلاقي.

ـ وهناك أنظمة خليط تجمع بين الأهداف والسلوكيات والمهارات والجدارات بنسب تكون في الأغلب الأعم لصالح الأهداف بنسبة مثلا ٧٠٪-٣٠٪ وهي الغالبة في العالم حاليا نظرا لواقعيتها ودقتها.



ومساهمتها الفاعلة في تعديل مسار الشركات وتحسين أداؤها.

ومنها أنظمة الإدارة بالأهداف Management by Objectives ((MBO.

من أشهر أنواع أنظمة الأداء في العالم حاليا نظام البطاقات المتوازنة Balanced Scorecard ونظام ٣٦٠ درجة ٣٦٠ Degree، فالأول

يمثل النظم المبنية بشكل كامل على الأهداف والآخر يمثل النظم المبنية على تقييم المهارات الشخصية والسلوكيات وعلاقات العمل.

نظام ٣٦٠ درجة

هو نظام يقوم على تقييم رباعي الأبعاد، بمعني يتم تقييم الرئيس للمرؤوس والمرؤوس للرئيس والعميل للموظف والزميل لزميله.
وهذا النظام متطور ويحتاج أن يكون آليا بشكل كامل fully automated ذلك أن مصادر المعلومات الخاصة به متعددة وتستلزم إفادات من عدة أطراف تستطيع التعامل مع الحاسب الآلي لرفع التقييمات والإفادات.
ومن عيوب هذا النظام هو تبادل المنفعة، بمعني أن الرئيس والمرؤوس سيكونا على حذر في تقييم كلا منهما للآخر، وكذلك الزميل فسيتسم الآمر بالمجاملات ومراعاة الآخر وكذلك العميل، سيقوم الموظف المتعامل مع العملاء بالتواصل معهم لمنحه تقييم جيد يساعد في حصوله على ترقية أو علاوة أو مكافأة وربما يكون لذلك ثمن على حساب الشركة.

نظام البطاقات المتوازنة

النظام الآشهر والآكثر فاعلية ودقة في التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأهداف طوره Michael Porter وسمي بهذا الأسم لآن المحاور التي يقوم عليها تتداخل وتخدم بعضها بعضا، فكل المحاور تهدف في النهاية لتحقيق الهدف النهائي المالي وهو تحقيق الربحية، ويقوم على أربعة محاور رئيسية Four Perspectives هي:

محور الأهداف المالية:

تختلف طبقا لطبيعة عمل القطاع والإدارة والوظيفة والمستوي الوظيفي وغالبا ما تكون إما لزيادة الربحية أو ترشيد النفقات أو إدارة ميزانية الإدارة. وهي تقيس الهدف النهائي وتصب عنده كافة

أهداف الشركة.

محور أهداف العملاء:

أهداف تتعلق بتحسين خدمة العميل الخارجي أو الداخلي (الزملاء في العمل / القطاعات الآخري داخل الشركة) وتمتد لتشمل خدمة كافة أصحاب المصالح من مساهمين وعملاء وموردين وزملاء العمل والمجتمع (أهداف تخص المسئولية الاجتماعية) ألخ.

محور أهداف التطور والنمو:

تختص بتطوير الموارد البشرية (العاملين) من تدريب وإعداد كوادر فنية فه أهداف تؤدي إلي تحسين وتطوير مهارات وقدرات ورفع كفاءات العاملين بالشركة. ومنها أهداف إعداد صفوف ثانية أو التعاقب الوظيفي أو تدوير العمالة أو تفويض الصلاحيات ألخ

محور أهداف سياسات وأنظمة العمل:

تختص بالالتزام بأنظمة العمل والسياسات والإجراءات وتعليمات العمل بما يؤدي في النهاية لتحسين الأداء وسرعة اتخاذ القرار وتوفير الوقت وتحسين التنسيق بين القطاعات وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء ورفع كفاءة أنظمة العمل والإلتزام بالقوانين واللوائح السائدة.

الخصائص العامة لمفهوم الأهداف:

هناك خمس خصائص أساسية للهدف الجيد، إذا افتقد لأحد هذه العناصر يكون غير مكتمل وهي كالتالي، يجب أن يكون الهدف:

محدد: يجب أن يكون الهدف محددا وتعد الأهداف المالية أو الرقمية هي أكثر الأهداف تحديدا ووضوحا ولكن ليس كل الأهداف مالية أو رقمية وعليه ينبغي عند كتابة أهداف غير رقمية أن نحاول ربطها بأرقام، فإذا لم يمكن ذلك كحد أدني تكون طرق القياس في «معيار قياس الهدف» رقمية حتى يسهل قياس مدي تحقيق الهدف. لذا يجب أن يكون هناك عوامل رقمية أو نسبة مئوية أو

كم إما في الهدف أو المعيار.
مثال على ذلك: هدف رقمي لتحقيق مبلغ ٢٠ مليون جنيه في المبيعات وهو هدف محدد ولكن عند تقسيم الهدف إلي ٣٠٪ لمنتج معين و ٢٠٪ لمنتج أخر خلال العام – يصبح الهدف أكثر تحديدا وبإطار زمني.
من أمثلة الأهداف الغير محددة والتي يمكن أن نجعلها محددة، هدف مثل «تطوير مهارات العاملين» يمكن جعله أكثر تحديدا من خلال «تدريب عدد ٤٠٪ من العاملين أو عدد (٣) موظفين على مهارات كذا وكذا أو تنفيذ ٢٠ ساعة تدريبية خلال الربع الأول من السنة ألخ.
قابل للقياس: يجب أن يكون هناك وسيلة أو معيار لقياس تحقيق الهدف حيث أن عدم توافر معيار أو مقياس يجعل الهدف «غير قابل للقياس». هناك ضرورة قصوى لوضع معايير حيث أنها تشرح طريقة تحقيق الهدف من حيث الكم والكيف وتمنع الاختلاف عند تقييم الهدف بين الرئيس والمرؤوس.
مثال على ذلك: هدف مثل «تحسين منتجات الشركة» وربما يكون معيار قياس الهدف هو «عدد الشكاوي الفعلية» – على سبيل المثال فقط - التي ترد ضد الإدارة/الموظف مقابل شكاوي العام الماضي.
قابل للتحقيق (واقعي) يتعلق هذا المعيار بكون الهدف قابل للتحقيق ولا يعني مطلقا ضرورة أن يكون الهدف من السهولة بحيث يحققه كافة العاملين بالإدارة بالتساوي. ينبغي أن يكون الهدف قابل للتحقيق ولكن به بعض التحديات حتى يمكن أن يميز من خلاله بين مستويات الأداء المختلفة. ويتحدد الهدف وفقا لدراسات السوق وأرقام العام الماضي، وتلك العوامل تحدد واقعية الهدف يناقشها الرئيس والمرؤوس.
مثال على ذلك: هدف مبيعات ٢٠١٦ هو مليون جنيه فيكون من الصعب أن يكون الهدف لنفس المنتج في ٢٠١٧ عشرة ملايين أي

١٠٠٠٪. كما ذكرنا دراسات السوق والظروف المحيطة وقدرات العمالة والاتفاق بين طرفي الأداء يحدد واقعية الهدف.
مرتبط بالوظيفة: يجب أن يتم وضع أهداف تتفق مع طبيعة العمل داخل الإدارة وطبيعة عمل الموظف ومستواه الوظيفي ويجب أن يربط الهدف بأهداف القطاع/الإدارة/القسم أو مع الأهداف العامة للشركة.
مثال على ذلك: إذا تم وضع هدف لأحد مشرفي الانتاج وهو «وضع إستراتيجية تطوير العمل داخل الانتاج». هذا الهدف مرتبط بأهداف الشركة العامة وأهداف القطاع ومرتبط بطبيعة عمل مشرف الانتاج «العمل داخل ادارة الانتاج» ولكنه غير مرتبط بالدور أو المستوي الوظيفي الذي يلعبه داخل الشركة حيث أن وضع الإستراتيجيات من مهام عمل مدير المصنع ولذا يكون الهدف غير مرتبط ولا يوضع مثل هذا الهدف لمشرف إنتاج.
مثال آخر: لا يمكن طلب أهداف مالية من قطاعات مساندة كالموارد البشرية والحاسب الآلي، تحتوي على تحقيق ربحية حيث أن هذه الأهداف لا تتفق مع طبيعة عمل تلك القطاعات ولكن يمكن وضع أهداف مالية تختص بترشيد النفقات (بشرط ألا تكون على حساب جودة الخدمة أو العمل) أو إدارة الميزانية مثلا.
في إطار زمني: محدد فإذا كان هناك تقييم سنوي لأداء الشركة المالي فمن الطبيعي أن يوضع إطار زمني لتحقيق الأهداف الجماعية والفردية بما لا يزيد عن فترة التقييم وهي السنة، حتى لو كان الهدف إستراتيجيا يستغرق عدة سنوات، في هذه الحالة يتم تقسيم الهدف لمراحل تقاس سنويا أو أقل.
عليه هناك بعض العبارات التي لا تتفق مع «تحديد زمن الهدف» مثل جعل زمن تحقيق الهدف «مستمرا»، لأنه زمن غير محدد فيجب تحديد الزمن وفقا لطبيعة الهدف وكذلك لا يمكن كتابة هدف «يومي» في النموذج لأن هذا يستدعي تكرار نموذج الأهداف مرات عديدة، ولكن فيما يخص الأهداف اليومية (مثل مراجعة

الأرقام اليومية للصراف) تجمع خلال الشهر أو السنة ويقاس الهدف كل ثلاثة/ستة أشهر أو بنهاية العام حسب المتفق.

مرجعيات وضع الأهداف

هناك العديد من المرجعيات التي تستخدم في وضع الأهداف العامة للشركة أو الخاصة بالإدارات والأفراد ، وليس بالضرورة أن تستخدم جميعها عند تطوير الأهداف ولكن معظم تلك المرجعيات تستخدم من قبل الإدارة العليا في تطوير الأهداف، ومن هذه المرجعيات:

ـ مهمة و رسالة الشركة.
ـ رؤية الشركة.
ـ الإستراتيجيات وخطط العمل
ـ التوصيف الوظيفي
ـ منظومة الجدارات (Competency Framework)
ـ مستويات الخدمة أو Service Level Agreements (SLAs)
ـ مستويات الخدمة تحدد المستوي المطلوب للخدمات المقدمة للإدارات الآخري، مثلا قطاع الموارد البشرية ملتزم بتقديم خدمات التوظيف والتدريب والرعاية الصحية لكافة القطاعات في توقيتات محددة وفقا لمؤشرات الأداء الخاصة به ومنها:

متوسط زمن توظيف القيادات ٣ شهور وهو مؤشر الأداء الخاص به Three months lead time for hiring a leadership.
متوسط عدد ساعات التدريب لكل موظف بالشركة سنويا
عدد الشكاوي الفعلية لآداء الموارد البشرية عن كل شهر ولكل ادارة
معدل الرضا الوظيفي مقارنة بعا سابق

مراحل إدارة الأداء

يقوم نظام إدارة الأداء بشكل عام على أساس المشاركة الثنائية بين طرفي الأداء (الرئيس والمرؤوس) في كافة المراحل الثلاثة الرئيسية

وهي:

مرحلة التخطيط (وضع الأهداف)

هي المرحلة التي توضع فيها الأهداف العامة للإدارات والأقسام سنويا، وفقا للمرجعيات التي ذكرناها آنفا، والآلية التالية:

أهداف تحددها الإدارة:

الأهداف العامة توزع على العاملين وفقا للتوصيف الوظيفي وطبيعة العمل وأولويات الإدارة ومرجعيتها الأساسية خطط وأهداف الشركة. يوزع الرئيس الأهداف للدراسة وتقديم الإحتياجات من أدوات وموارد وتدريب. يراجع الموظف الأهداف وإطارها الزمني و معوقات التنفيذ – إن وجدن - ثم يجهز الملاحظات والمقترحات والبدائل في حالة صعوبة التنفيذ للمراجعة مع الرئيس المباشر. يراجع الرئيس الملاحظات والمقترحات ويناقشها مع الموظف والوقعي منها يناقشه مع المستوي الإداري الأعلى. ثم يتم الاتفاق على الشكل النهائي للأهداف للألتزام بها.

أهداف يقترحها الموظف:

يشارك الموظف في وضع الأهداف من خلال إقتراح بعض الأهداف التي يراها هامة لتحسين أداء وظيفته وتناقش خلال جلسة تقييم الأداء بنهاية العام. يناقش الرئيس المباشر تلك الأهداف مع الموظف ومدير الإدارة، وفي حالة الموافقة عليها، تصبح جزءا من أهداف الموظف السنوية.

قد تخضع الأهداف للتعديل أو التأجيل أو الإضافة أو الإلغاء، بالرجوع للرئيس المباشر ومدير الإدارة ويقيم الموظف على الأهداف النهائية فقط. يجب ألا تؤدي تلك التعديلات في إحداث تغيير جوهري للأهداف العامة للقطاع أو الإدارة. في هذه الحالة تأخذ موافقة رئيس القطاع المختص أو الرئيس التنفيذي في حالة الرغبة في تغيير هدف عام للشركة.

مرحلة التنفيذ

خلال تلك المرحلة، تتحول الأهداف العامة والإستراتيجيات إلي خطط عمل وبرامج تنفيذية ومشروعات، من خلال التنسيق الكامل بين الرئيس والمرؤوس والمتابعة والتوجيه الدوري. لذا من الضروري شرح مسئوليات الجميع وطرق التنسيق.

دور الرئيس المباشر

مراجعة مدير الإدارة لمعرفة الأهداف العامة، ويعلم المرؤوسين بها ويوزعها عليهم ويناقش الإحتياجات والمعوقات ويعمل على تذليلها. يناقش مقترحات الموظف ويصعدها للمدير للإعتماد. يتابع التنفيذ بالتواصل المستمر من خلال اجتماعات دورية وإفادات مستمرة للتأكد من سلامة التنفيذ وتصحيح المسار وتذليل العقبات وإطلاع المرؤوس على كل جديد يطرأ على الأهداف سواء إطار زمني أو تعديلات أو إعادة ترتيب الأولويات.

دور الموظف

يشارك في وضع الأهداف ويوثق أداؤه بتقارير دورية ترصد إنجازه للعمل، وتصعيد المشاكل والمعوقات ومعها حلول مقترحة وليس فقط تصدير مشاكل للمدير. من الضروري أن يمتلك الموظف الفهم والرؤية والمرونة الكافية للتعامل مع مهام عمل متعددة في ذات الوقت، وتبديل الأولويات وفقا لتوجيهات الإدارة. يكون لديه الرغبة في تطوير العمل بشكل مستمر وليس فقط تنفيذ ما هو مطلوب، ذلك بتطوير الآليات وأسلوب العمل مما يساعد على توفير الوقت والجهد والتكلفة.

دور قطاع الموارد البشرية

دعم الإدارات في وضع أهداف سليمة وتطوير معايير قياسها بما يتفق مع أهداف الشركة. تدريب المدراء والعاملين على نظام إدارة الأداء والرد على الاستفسارات بشكل منظم يستفيد منه الجميع

من خلال Questions and Answer Sheet (Q & As) توزع على العاملين. دعم الجميع أثناء عملية التقييم السنوي بتقديم المشورة وعمل التقارير التحليلية لنتائج التقييم. فتح باب التظلمات تصحيح ما هو خاطئ بالتنسيق مع الإدارة التنفيذية، ثم تنفيذ الزيادات السنوية بعد إعتمادها.

مرحلة التقييم

تكمن أهمية مرحلة التقييم في أنها مرحلة «الحصاد وإنتظار الجائزة». الكل إجتهد بدرجات وينتظر مردود عام كامل من العمل. فهي مرحلة الجدال والأخذ والرد ويجب إدارتها بحنكة وذكاء، فغالبا ما تؤدي لإحباطات وأحيانا صدامات نتيجة عدم التوفيق في وضع النقاط على الحروف من بداية العام وشرح الأهداف أو التقصير في عقد جلسات التوجيه والإفادات البناءة Coaching and Constructive Feedback بشكل مستمر وإعادة الموظف للمسار الصحيح on the right track.

كما أن مرحلة التقييم هي بداية مرحلة التخطيط لأهداف عام جديد. وكما أوضحنا فإن اجتماعات التوجيه والإفادات الدورية خلال العام هي جزء من عملية التقييم، وإذا نفذت بكفاءة يصبح إجتماع التقييم السنوي تحصيل حاصل فلا جديد يقال في هذا الإجتماع.

أما إجتماع التقييم السنوي، فيناقش فيه أداء الموظف على مجمل العام ونقاط القوة والجوانب التي تحتاج لتحسين وخطط العمل للعام الجديد وإحتياجات التدريب والموارد والأدوات. ويقسم الإجتماع لثلاث خطوات:

التحضير لجلسة التقييم

يقوم الرئيس المباشر بإرسال نموذج التقييم للمرؤوسين مصحوبا بالأهداف الفعلية المتفق عليها خلال العام. يطلب من المرؤوس وضع تصور للأهداف الخاص بوظيفته وكذلك الاحتياجات

التدريبية والأدوات التي سيحتاجها للعام الجديد. يقيم الرئيس الموظف بالرجوع للوثائق التالية:
ـ الأهداف الفعلية
ـ التوصيف الوظيفي
ـ نموذج تقييم أداء العام السابق
ـ سجل الجزاءات (يطلب من إدارة شئون العاملين)
ـ تقرير أداء الموظف من إنجازات وقصور ومكافأت وحوافز .
ـ أية وثائق أخري تدعم تقييم الرئيس للموظف.
يملئ الموظف نموذج التقييم الذاتي Self-Assessment، ويحدد الاحتياجات التدريبية والأدوات ومقترحاته على الأهداف ويدعم التقييم بالمستندات والتقارير، ثم يرسل التقييم للرئيس المباشر الذي يقوم بدراسته والتحضير للإجتماع بتجهيز النقاط الرئيسية والملاحظات وتحديد الموعد لمناقشة التقييم.

جلسة التقييم
ينبغي على الموظف التجهيز للإجتماع بالمستندات والتقارير المدعمة بالأرقام. كما يجب أن يدرس الموظف بعناية ويتفهم الملاحظات التي يبديها الرئيس المباشر أثناء الاجتماع بإعتبارها ملاحظات لمصلحة العمل وليست إنتقادا شخصيا له، فإن إجتماع التقييم يمثل فرصة ذهبية للموظف لمعرفة مواطن القوة والقصور في أداؤه.
تحدد الإحتياجات التدريبية وفقا لطبيعة الوظيفة وبما يساعده على تحسين الأداء، وينبغي على الموظف إستيضاح الأهداف وإطارها الزمني بدقة ومعايير تحقيقها والتي سيقيم عليها خلال العام.
يبدأ الرئيس المباشر إجتماع التقييم بتأكيد الغرض من الاجتماع وهو تقييم أداء الموظف عن العام السابق ومناقشة الأهداف للعام الجديد وكل ما يحتاجه الموظف للتنفيذ. البداية دائما

بالنقاط الإيجابية لكسر رهبة والتوتر المصاحب دائما لمثل تلك الإجتماعات. يستعرض الرئيس المباشر التقييم الشخصي للموظف مع الشكر على النقاط الايجابية التي تميز فيها الموظف خلال فترة الأداء وحثه على الاستمرار بنفس جودة الأداء.

ثم يتحرك لإستعراض مناطق الضعف مع إتاحة الفرصة للموظف لشرح الأسباب ومقترحات معالجتها. وغالبا ما يكون لدي الموظف إقتراحات وحلول واقعية، ويتفق على خطة عمل وإجتماعات دورية لمتابعة التقدم في تحسينها. ويناقش الاحتياجات التدريبية والأدوات والموارد وتعرض لاحقا على مدير الإدارة للموافقة عليها. ثم ينتقل الرئيس المباشر لمناقشة الأهداف التي يقترحها الموظف والاتفاق على المقبول منها لحين تصعيدها لمدير الإدارة لاعتمادها.

ختام جلسة التقييم

من الضروري أن يتفق الموظف مع رئيسه المباشر على آليات التواصل سواء في صورة اجتماعات وتقارير دورية وإفادات. كما يتفق على الأهداف والإطار الزمني وخطوات التنفيذ. ويختم الاجتماع بإفادة الموظف عن الخطوات التالية ومنها مراجعة مدير الإدارة في التقييم وإنتظار مراجعة وإعتماد التقييم النهائي من قبل الموارد البشرية والإدارة التنفيذية.

ملاحظات عامة عن جلسة التقييم

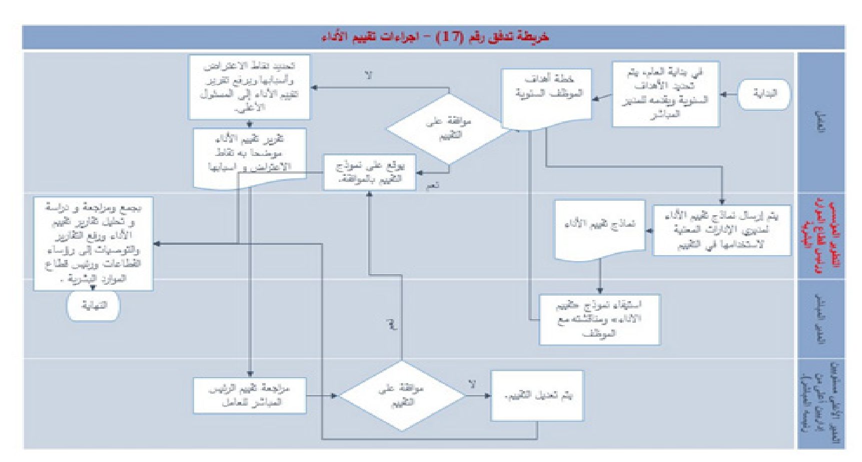
الهدف من الإجتماع هو تقييم أداء الموظف في النواحي التي تخص العمل وليس لتوجيه النقد الشخصي، لذا يجب مناقشة السلوكيات والتصرفات التي تؤثر سلبا أو إيجابا على العمل وبطريقة موضوعية تساعد على تطويرها لمصلحة العمل والموظف على السواء.

الاستماع الجيد والإنصات من قبل الرئيس المباشر خلال الإجتماع للوقوف على أسباب القصور وما يحتاجه الموظف لتحقيق أهدافه. وفي حالة وجود أكثر من مرؤوس، يمتنع تماما عن المقارنة

بينهم كأساس في عملية التقييم أو ذكر ذلك خلال الإجتماع، فقد يؤدي لحالة من الإحتقان بين الموظف وزميله في العمل بلا داعي. ينبغي دخول الإجتماع دون رأي مسبق عن الدرجة التي سيحصل عليها الموظف وتجاهل معايير التقييم، ففي هذه الحالة ستصبح العملية مجرد تحصيل حاصل وتوفيق للدرجات حتي تتناسب التقييم الذي ينويه الرئيس. الأفضل هو تقييم الموظف على كل بند ويصدر التقدير النهائي بشكل آلي.

لا تعطي أي وعود أو تصرح بالتقييم النهائي أو قيمة الزيادة السنوية أثناء الجلسة، فهناك أطراف عديدة تشارك في القرار مثل مدير الإدارة وتقارير الموارد البشرية التحليلية عن التوزيع الطبيعي Bell Shape and Normal Distribution والتي يتحدد على أساسها نسب توزيع التقييمات بالتنسيق مع المديرين وآخيرا الرئيس التنفيذي.

في حالة إختلاف الرئيس والمرؤوس على التقييم، يرفع الآمر لمدير الإدارة، وفي النهاية، يظل باب التظلمات مفتوحا للجميع تأصيلا لقواعد العدالة. يرسل التظلم للموارد البشرية ويعرض على لجنة التظلمات التي تدرس وتحسم التقييم النهائي وقراراتها ملزمة للجميع.



1/6/2022

مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية(KPIs) Key Performance Indicators هي جزء من أنظمة إدارة الأداء، وهي المسطرة التي توضح مدي التقدم في تحقيق الأهداف بشكل كمي ورقمي. وهناك معايير آخري تسمي KRAs (Key Result Areas) أو معايير تحقيق النتائج الرئيسية وتتشابه مع دور مؤشرات الأداء والهدف منها. ومؤشرات الأداء الرئيسية تقيس مدي التقدم في تحقيق الأهداف والمستهدفات وفقا للمعايير. وهناك مؤشرات أداء إستراتيجية ومالية Strategic KPIs تقيس أداء الشركة بشكل عام ومنها:

ـ إجمالي الدخل الفعلي مقابل المخطط Actual Total Revenue Vs Planned

ـ إجمالي المبيعات للمصروفات Actual Gross Sales Vs Total Expenses

ـ نسبة صافي الدخل لصافي المبيعات Net Sales Vs Net Income

ـ نسبة العائد على الأصول ROI on Assets

ـ معدل تكلفة العمالة الاجمالية مقابل إجمالي عوائد الشركة Total Personnel Cost Vs Total Revenue

ـ معدل تكلفة العمالة الإجمالية مقابل تكلفة التشغيل الإجمالية Total Personnel Cost Vs Total Operational Cost

ـ متوسط تكلفة الموظف مقابل متوسط العائد منه Average Employee Cost Vs Average Revenue per Individual.

مؤشرات الموارد البشرية:

هناك مؤشرات لكل إدارة ومنها الموارد البشرية تقيس جودة الخدمة التي تقدمها الإدارة، ولها أدوات قياس متعددة كالتقارير وإستطلاعات الرأي والشكاوي وملاحظات المراجعة الداخلية والخارجية. وأنشطة الموارد البشرية تقاس بإستطلاعات رأي

الموظفين Employee Satisfaction Surveys والشكاوي الفعلية. يتولي التعامل معها إدارة التطوير المؤسسي أو علاقات الموظفين حسب الهيكل ومنها.

مؤشرات أنشطة التوظيف (أمثلة):

- معدل التنفيذ الفعلي لخطة التوظيف مقابل المخطط
- متوسط Lead Time (المعيار الزمني) الفعلي مقابل المعيار Standard في التعيين العمالة (شهر) والوظائف التخصصية (شهرين) والعمالة (ثلاثة أشهر)
- متوسط تكلفة تعيين العمالة مقابل المخطط (تكلفة الإعلانات وشركات التوظيف والمعارض مقابل مخصصات الموازنة)
- معدل تسرب العمالة أثناء فترة الإختبار Attrition Rate during Probation Period مقابل المخطط أو المعيار
- معدل تسرب العمالة الإختياري (الإستقالة) مقابل الإجباري (إنهاء التعاقد) Voluntary Vs Involuntary Termination

مؤشرات أنشطة التدريب (أمثلة):

- نسبة تنفيذ لبرامج التدريب مقابل خطة التدريب السنوية (تقاس شهري وسنوي)
- قياس العائد من التدريب ROI مقابل تكلفة التدريب
- متوسط ميزانية التدريب الفعلية مقابل إجمالي تكلفة العمالة
- متوسط ساعات التدريب للفرد مقابل المخطط والمقياس المعياري
- نسبة وعدد البرامج التدريبية مقسمة بالإدارات مقابل المخطط
- متوسط عدد ساعات التدريب السنوية المحققة مقابل المخطط

مؤشرات أنشطة شئون العاملين (أمثلة):

- نسبة أيام الغياب مقابل أيام الحضور Total Absence Days Vs Total Attendance

ـ نسبة إجازات المرضي مقابل إجمالي الإجازات
ـ نسبة إستهلاك أرصدة الإجازات خلال العام مقابل الإجازات المستحقة Leaves Accrual Rate Vs Actual

عوامل نجاح تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية

وهناك مرجعيات أساسية تساعد على نجاح مشروع مؤشرات الأداء منها:

ـ ينبغي وجود رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية وخطط سنوية
ـ ضرورة وجود توصيفات وظيفية لكل وظائف الشركة
ـ تحديد الأهداف بطريقة واضحة يمكن قياسها بشكل كمي أو رقمي في ضوء القاعدة التي تقول «ما لا يمكن قياسه لا يمكن تقييمه».
ـ المشاركة مع قيادات الشركة والموظفين لبناء مؤشرات حقيقية.
ـ تطوير Reporting System أو نظام تقارير قوي يغزي التحقق من المؤشرات ويقوم على فكرة Maker / Checker أو من يقوم بمهام العمل غير الذي يصدق على صحتها verification. مثلا مؤشرات أداء دقة تقارير إدارة الآجور والمزايا Maker يؤكد على صحتها إدارة المراجعة المالية Checker.
ـ خطة تواصل وتعريف للموظفين بالمؤشرات بعد إعتمادها.
ـ التطبيق المتدرج للمؤشرات لتخفيف حدة التطبيق وعدم تآثر العمالة بشكل مفاجئ على الدخل والتقييم.

بالإضافة للعديد من شركات الإستشارت الكبري في العالم والقائمة على تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية ضمن أنشطتها العديدة، ومنها KPI Institute، و(Chartered Institute for Personnel Development) CIPD و SHRM وغيره، نأخذ مثال على هذه المساهمات، ما قامت أكاديمية AIHR Academy حديثا من تطوير مجموعة من مؤشرات ومعايير أداء الموارد البشرية وعددها

(٥١)، أعتبرتها أهم المؤشرات الرئيسية لقياس أداء الموارد البشرية. ولقد قمت بترجمتها لتعميم الإفادة على الجميع وهي تحت مسمي «٥١ of the most important HR metrics»: (AIHR Academy, ٢٠٢١)

HR Performance Matrics - مصفوقة أداء الموارد البشرية

المؤشر بالعربي	المؤشر بالعربي	معدل حساب المؤشر	المؤشر بالإنجليزي	م
إجمالي الإيراد علي / إجمالي عدد العاملين	الإيراد عن الموظف (بكل أنواعه)	Total revenue / total number of employees	Revenue per employee	1
إجمالي الإيراد / إجمالي عدد العمالة كامل الوقت	الإيراد عن الفرد (كامل الوقت) من عمالة دائمة + عمالة خارجية Full Time Employees	Total revenue / total number of FTE	Revenue per FTE	2
إجمالي الربحية / إجمالي عدد الموظفين	الربحية بالموظف (بكل أنواعه)	Total profit / total number of employees	Profit per employee	3
إجمالي الربحية / اجمالي العمالة كامل الوقت	الربحية بالموظف كامل الوقت	Total profit / total number of FTE	Profit per FTE	4
عدد ساعات الوقت الاضافي / اجمالي الساعات (المتعاقد عليها + الساعات الاضافية) عن فترة معية	الوقت الاضافي بالموظف (بكل أنواعه)	Hours of overtime / total number of hours (contractual hours + overtime) per period	Overtime per employee	5
تكلفة العمالة / إجمالي عدد العمالة بكل أنواعها	تكلفة العمالة بالموظف (بكل	Total labor cost / total number of employees	Labor cost per employee	6
تكلفة العمالة / عدد الموظفين كامل الوقت	تكلفة العمالة بالموظف كامل الوقت	Total labor cost / FTE	Labor cost per FTE	7
اجمل تكلفة العمالة / إيراد المتظمة	نسبة تكلفة العمالة من اجمالي الإيراد	Total labor cost / organizational revenue	Labor cost percentage of revenue	8
اجمالي تكلفة العمالة / اجمالي مصاريف المتظمة	نسبة تكلفة العمالة من اجمالي المصاريف	Total labor cost / total organizational expenses	Labor cost percentage of total expenses	9
عدد أيام الغياب / اجمالي أيام العمل	معدل أو نسبة الغياب	Number of absence days / total number of working days	Absence rate	10
عدد أيام الغياب بالوحدة / اجمالي ايام العمل بالوحدة	معدل الغياب بالمدير أو الإدارة	Number of absence days per unit / total number of working days per unit	Absence rate per manager/department	11
تكلفة الوقت الاضافي / اجمالي الاجر بالمدة	تكلفة الوقت الاضافي عن فترة زمنية	Overtime pay / total pay per period	Overtime expense per period	12
تكلفة التدريب / عدد الموظفين	تكلفة التدريب بالموظف	Training expenses / number of employees	Training expenses per employee	13
تكلفة التدريب بالموظف / كفاءة التدريب	كفاءة التدريب	Training expenses per employee / training effectiveness	Training efficiency	14
عدد المستقيلين خلال فترة زمنية / عدد الموظفين في بداية المدة	معدل الإستقالة الطوعية	# Voluntary Terminates during period / # Employees at the beginning of period (more information)	Voluntary turnover rate	15
عدد المستقيلين خلال فترة زمنية / عدد الموظفين خلال بداية المدة	معدل انهاء العلاقة الغير طوعية (الفصل)	# Involuntary Terminates during period / # Employees at the beginning of the period (more information)	Involuntary turnover rate	16
عدد المستقيلين للموهوبين خلال فترة معينة / عدد الموظفين خلال بداية المدة	معدل تسرب العمالة للموظفين المتميزين (المواهب)	# Terminates who qualified as high potentials during period / # Employees at the beginning of the period (more information)	Turnover rate of talent	17
عدد المستقيلين خلال فترة زمنية / عدد الموظفين في بداية المدة	معدل تسرب العمالة	# Terminates during period / # Employees at the beginning of period (more information)	Turnover rate	18
عدد المستقيلين بالوحدة خلال فترة زمنية معينة / عدد الموظفين بالوحدة في بداية المدة	معدل تسرب العمالة بالمدير أو الإدارة	# Terminates per unit during period / # Employees in the unit at the beginning of period (more information)	Turnover rate per manager/department	19
إجمالي تكلفة الغياب = عدد ساعات العمل الضائعة للموظف الواحد / اجمالي تكلفة الغياب X معدل الاجر بالساعة (بما فيها المزايا) + ساعات عمل المشرف الضائعة في التعامل مع الغياب X متوسط أجر المشرف بالساعة (شامل المزايا) + التكاليف الاخري (شامل العمالة المؤقتة والتدريب وخسارة الانتاجية وخسارة الجودة والوقت الاضافي الخ	تكلفة الغياب	Total cost of absenteeism = Total employee hours lost to absenteeism * hourly pay (including benefits) + Supervisor hours lost in dealing with absenteeism * hourly pay supervisor (including benefits) + other costs (including temporary staff, training, loss of productivity, quality loss, overtime, etc.)	Cost of absenteeism	20
اجمال تكلفة تسرب العمالة	تكلفة تسرب العمالة	Total cost of turnover, see Excel (by SHRM)	Cost of turnover	21

HR Performance Matrics - مصفوقة أداء الموارد البشرية

المؤشر بالعربي	المؤشر بالعربي	معدل حساب المؤشر	المؤشر بالإنجليزي	م
اجمال تكلفة تسرب العمالة	تكلفة تسرب العمالة	Total cost of turnover, see Excel (by SHRM)	Cost of turnover	21
عدد العمالة بوقت كامل في الموارد البشرية / اجمالي العمالة بوقت كامل في الشركة	معدل عمالة الموارد البشرية لنسبة الموظفين	FTE working in HR / total number of FTE	HR to employee ratio	22
اجمالي تكلفة الموارد البشرية / اجمالي عدد العمالة بوقت كامل	تكلفة الموارد البشرية بالموظف كامل الوقت	Total HR cost / total number of FTE	HR cost per FTE	23
متوسط الوقت بالشهور أو السنوات حتى تتم الترقية	الوقت المطلوب لترقية الموظف	Average time (in months or years) until promotion	Time until promotion	24
عدد الموظفين المرقين / عدد العمالة المعينة بالشركة	معدل الترقيات	Number of employees promoted / headcount	Promotion rate	25
مؤشرات العامة للعمالة	المؤشر بالعربي	General Workforce Matrics	المؤشر بالإنجليزي	م
متوسط العمر - اجمالي الاعمار لكل العمالة المعينة علي عدد العمالة	متوسط العمر	Average age | Sum of age of all headcount / head count	Average age	26
متوسط سنوات الخدمة / عدد سنوات الخدمة لكافة العمالة الدائمة أو المعينة	متوسط سنوات الخدمة	Average length of service | Length of service of all headcount / headcount	Average length of service	27
عدد الموظفين المتقاعدين / عدد العمالة الدائمة في بداية المدة	معدل التقاعد	# Employees retired in period / headcount at beginning of period	Retirement rate	28
متوسط بعد المسافات بالكيلومترات من بيت الموظف للعمل	متوسط بعد المسافات عن منازل العمالة	Average distance in miles (or km) from home	Average distance from home	29
عدد الموظفين فوق المعدل الطبيعي في فترة زمنية معينة / عدد العمالة الدائمة أو المعينة في بداية المدة	معدل الولاء للموظف	# Employees above the engagement norm in period / headcount at beginning of period	Engagement rate	30
عدد العمالة التي صرحت في الاستبيانات أنها راضية عن وظيفتها: عدد الموظفين الاجمالي بالشركة	معدل الرضاء الوظيفي	Number of people who report being satisfied in their job / total number of people	Satisfaction rate	31
		(Current salary - salary previous year) / salary previous year	Salary hike since last year	32
مؤشرات التوظيف	المؤشر بالعربي	Recruitment Matrices	المؤشر بالإنجليزي	م
عدد الأيام (المدة الزمنية) ما بين الاعلان عن الوظيفة وتعيين المرشح	الفترة الزمنية لشغل الوظيفة	Number of days between publishing a job opening and hiring the candidate	Time to fill	33
عدد الأيام ما بين اللحظة التي يتم فيها التواصل مع المرشح والفترة التي يوافق فيها على العرض الوظيفي	الفترة الزمنية للتعيين	Number of days between the moment a candidate is approached and the moment the candidate accepts the job	Time to hire	34
اجمالي تكلفة التعيين / عدد العمالة الجديدة	تكلفة التعيين	Total cost of hiring / the number of new hires	Cost per hire	35
قناة تعيين الموظف (اعلان خارجي - موقع توظيف - تواصل اجتماعي - ترشيح من زميل - مرشح حضر للشركة الخ)	مصدر التعيين	Sourcing channel used to attract the hire	Source of hire	36
عدد الموظفين الذين تركوا العمل خلال السنة الأولى من التعيين / ملاحظة هذا الرقم يجب ان يكون صفر مثل المؤشرات أرقام 38-39-40. النسبة ما فوق (صفر) سوف تكون مكلفة للغاية وتشير إلى سوء الإختيار للعمالة الجديدة من قبل الشركة. يجب على الشركة اختيار وسائل توظيف اخرى لمنع الاستقالات خلال العام الاول	معدل الإستقالات في السنة الأولى من التعيين	Employees who left the organization within 1 year / headcount Note: this number should be 0, just like metrics no. 38, 39 and 40. A percentage higher than zero will be very costly and indicates a bad fit with new recruits and the organization. Organizations should use better selection tools and procedures to prevent this.	First-year resignation rate	37
عدد ونسبة العمالة التي استقالت خلال العام الأول / اجمالي العمالة التي تم تعيينها خلال العام	معدل تسرب العمالة خلال العام الاول	Employees who left the organization within 1 year / total number of recruits	First-year turnover rate	38

المؤشر بالعربي	المؤشر بالعربي	معدل حساب المؤشر	المؤشر بالإنجليزي	م
		HR Performance Matrics - مصفوفة أداء الموارد البشرية		
عدد ونسبة العمالة التي استقالت خلال الشهر الأول / عدد العمالة التي تم تعيينها خلال العام	معدل تسرب العمالة خلال الشهر الأول	Employees who left the organization within 1 month / total number of recruits	First-month turnover rate	39
عدد العمالة الجديدة التي تؤدي بشكل جيد / عدد العمالة التي تم تعيينها عن فترة معينة	معدل رضاء المديرين	Number of hires who perform well / total number of hires	Hiring manager satisfaction	40
عدد المعينين الذين عبروا عن رضاهم عن الوظيفة / عدد العمالة الجديدة المعينة خلال العام	معدل رضاء المرشح	Number of hires who rate themselves as satisfied in their new job / total number of hires	Candidate job satisfaction	41
عدد المرشحين / عدد الوظائف الشاغرة	عدد المرشحين على كل وظيفة واحدة	Total number of applicants / number of job openings	Applicants per opening	42
عدد المرشحين الذين تم تعيينهم / اجمالي عدد المرشحين	معدل الإختيار	Number of hired candidates / total number of candidates	Selection ratio	43
(إجمالي التكلفة الداخلية + اجمالي التكلفة الخارجية) / اجمالي عدد الموظفين الجدد	تكلفة التعيين لكل موظف جديد	(Total internal cost + total external cost) / total number of hires	Cost per hire	44
عدد المرشحين الذين تم تقديم عروض توظيف لهم / عدد المرشحين الذين وافقوا على العروض	معدل قبول العروض الوظيفية	Number of applicants presented with a job offer / number of applicants who accepted a job offer	Offer acceptance rate	45
عدد الوظائف المفتوحة / عدد الوظائف بالشركة	معدل الوظائف الشاغرة	Total number of open positions / total number of positions in organization	Vacancy rate	46
عدد المرشحين الذين ملؤا طلبات توظيف / عدد الأشخاص الذين بدأوا بطلبات توظيف	معدل ملئ طلبات التوظيف	Total number of people who completed the application / total number of people who started with the application	Application completion rate	47
عدد المرشحين الذين تخطوا مراحل التوظيف بنجاح / عدد المرشحين الاجمالي الذين بدأوا مراحل التوظيف، مثال: - نسبة 15/1 (750متقدم للوظيفة وتم مراجعة 50سيرة ذاتية - نسبة 5/1 (50سيرة ذاتية تم ترشيح 10منهم للمدير التقني) - نسبة 2/1 (10 مرشحين تم قبول 5منهم من المدير التقني) - نسبة 5/2 (تم مقابلة 5وقبول 2منهم المقابلة النهائية) - نسبة 2/1 (تم مقابلة 2وتقديم عرض وظيفي ل 1 منهم) - نسبة 1/1 (تم قبول العرض الوظيفي من قبل الشخص)	معدل الإنتاج	Number of applicants who successfully completed the stage / total number of applicants who entered the stage. For example: • 15:1 (750 applicants apply, 50 CVs are screened) • 5:1 (50 screened CVs lead to 10 candidates submitted to the hiring manager) • 2:1 (10 candidate submissions lead to 5 hiring manager acceptances) • 5:2 (5 first interviews lead to 2 final interviews) • 2:1 (2 final interviews lead to 1 offer) • 1:1 (1 offer to 1 hire)	Yield ratio	48

المؤشر بالعربي	المؤشر بالعربي	معدل حساب المؤشر	المؤشر بالإنجليزي	م
		HR Performance Matrics - مصفوفة أداء الموارد البشرية		
العدد الاجمالي الذين تقدموا من خلال وسيلة توظيف معينة / عدد طلبات التوظيف الاجمالية	فعالية قنوات أو مصادر التوظيف	Total number of impressions of the channel / number of applications of the channel	Sourcing channel effectiveness	49
تكلفة الاعلان من وسيلة توظيف معينة / عدد المرشحين المقبولين من هذه الوسيلة	تكلفة مصادر التوظيف	Advertisement spending per channel / number of successful applicants per platform	Sourcing channel cost	50
التكلفة الإجمالية للوصول بالموظف الجديد للمستوى المطلوب من العمل = تكلفة برنامج التوعية + تكلفة التدريب + تكلفة الإشراف + تكلفة التدريب على الوظيفة + (إجمالي تكلفة العمالة X نسبة الوصول لأعلى مستوى إنتاجية OPL عن الشهر الواحد) حتى الوصول لمعدل الإنتاجية 100%	تكلفة الوصول لأعلى مستوى من الإنتاجية	Total cost involved in getting someone up to speed = onboarding cost + training cost + cost of supervision + cost of on-the-job training + (total labor cost * % OPL per month) until 100% OPL is reached	Cost of getting to Optimum Productivity Level (OPL)	51

إشكاليات أنظمة إدارة الأداء

تحديد نوع النظام:

تجد الشركات صعوبة في إختيار نوع نظام إدارة الأداء الذي ترغب في تطبيقه، هل تختار الإدارة بالإهداف أم ٣٦٠ درجة أم البطاقات المتوازنة. ومسألة إختيار النظام تعتمد على عدة معايير منها، مثلا أنك لا تستطيع أن تبدأ بنظام متقدم لشركة لم تطبق نظام أداء من قبل، ويفضل أن يطبق أنظمة الأداء بشكل متدرج، فتبدأ بنظام بسيط ثم أكثر تعقيدا وهكذا.

كما أن إستعداد الشركة وإمكانيات العاملين والبنية التكنولوجية، أمور حاسمة خاصة مع إختيار أنظمة أداء متقدمة مثل ٣٦٠ درجة والبطاقات المتوازنة، حيث أنها تحتاج – فضلا عن أنها أنظمة آلية وتحتاج وجود أجهزة وموظفين يجيدون الحاسب الآلي ويستوعبون مباديء الأداء والتقييمات والمعايير – فإنها تحتاج سياسات وإجراءات داخلية قوية وتقارير متعددة وبجودة ودقة عالية تدعم النظام.

الربط بين نظام الأداء والآنظمة الآخري

الأصل في تطبيق أنظمة الأداء هو أن تربط بشكل واقعي بين تحقيق الأهداف والحوافز التي يحصل عليها الموظف. والفشل في تحقيق هذا الربط يفشل النظام أو يضعف مردوده. فينبغي العمل على ربط النظام بالحوافز ومؤشرات الأداء والمكافأت بدقة وحيادية بحيث يخدم تطلعات الشركة ويحقق الهدف من النظام ويزيد تحفيز العاملين ويكافأ المتميزين منهم بشكل عادل.

كما يجب أن يرتبط النظام بسياسة الترقي الوظيفي، من خلال معايير التقييم وشروط الترقي والأهداف وتقييم الجدارات والمهارات. بالطبع نسبة تحقيق الأهداف تشغل النسبة الأكبر من درجة التقييم، مع ضرورة وضع نسبة لتقييم السلوك والمهارات والجدارات. فالنظام الذي يتكون فقط من أهداف، يكون صلبا لا يراعي البعد القيمي والسلوكي للموظف، وكذلك النظام الذي يتكون فقط من تقييم الجدارات والمهارات والسلوكيات يصبح التقييم فيه شخصي ويفتح المجال للمحاباة والتحيز.

تختلف نسب التقييم بين الأهداف ومنظومة السلوك والمهارات من شركة لآخري، البعض ينسبها ٣٠/٧٠ أو ٢٠/٨٠ حسب الرغبة والمرحلة التي تمر بها الشركة وأهدافها المستقبلية. حقيقة الآمر أن النظام المثالي لمعظم الشركات هو الذي يجمع بين الأهداف والمهارات.

مثال على ذلك، مدير مبيعات لديه مستهدف مبيعات سنوية مقداره عشرة ملايين جم، حققها بالفعل وزاد عليها خمسة ملايين جم Exceeded the Target بنهاية الخطة. في ذات الوقت، تلقت الشركة شكاوي من العملاء بأنه تحايل عليهم بوعود وهمية لم يتحقق منها شيئ، وهؤلاء العملاء يهددون برفع دعاوي قضائية ضد الشركة.

واقعيا المدير قد حقق المستهدف المالي، ولكنه حققها بمخالفة المنظومة السلوكية والقيمية للشركة، سمعة الشركة تضررت وقد تتعرض لغرامات ومخالفات وخسائر مالية نتيجة هذا السلوك الغير أخلاقي وقد خسرت جزء من عملاءها. رغم تحقيقه للمستهدف بنسبة تتخطى ١٠٠٪ إلا أنه ربما يخسر وظيفته نتيجة التجاوزات التي أرتكبها وأضرت بالشركة.

دور الشركاء في تطبيق النظام

تحتاج الشركات للتدريب على النظام لكي تضمن التطبيق السليم له، فيجب على الموارد البشرية تجهيز خطة تواصل جيدة للرد على أستفسارات الموظفين برسالة موحدة بشكل Q&As أو Questions and Answers Sheet ونشرها لتمثل دستور ومرجعية لتطبيق النظام.

كل ما هو جديد يحارب، خاصة نظام إدارة الأداء الجديد مهما كان مفيدا للشركة والموظفين، سيتولي الحرب بعض المديرين وقد ستكون حربا قاسية، فالكل يكره القواعد والتعليمات والنظم والسياسات، ولكن بدون مثل هذه الأنظمة لن تنجح شركة في تحقيق أهدافها. يجب عدم الإلتفات لمثل هذه المعوقات والتعامل معها بسد الثغرات التي تنفذ من خلالها، حتي يستقر النظام ويصبح أمرا واقعا، وكذلك يجب العمل على برهنة نجاح النظام بمجموعة من التقارير التي توضح مستوي الأداء قبل وبعد، وكيف تحسن الأداء المؤسسي والفردي بشكل رقمي.

وأكبر تحدي لتطبيق النظام هو عدم إلتزام بعض المديرين، فمنهم من يرفض التطبيق برغم عدالة النظام مقارنة بالتقييم الشخصي المتحيز. وهذا النوع من المديرين يسعي للسلطة المطلقة والسلطة المطلقة كما نعلم جميعا مفسدة مطلقة.

يعتمد نجاح النظام في التطبيق المتدرج، فقد أعتاد الموظفين على راتب وحافز مضمون، وتطبيق النظام بشكل فوري دون مرحلة إنتقالية يسبب نقص الراتب بشكل كبير وقد يؤدي لإضطرابات داخل الشركة. فينبغي تنفيذ مرحلة إختبار النظامPilot Phase Testing قبل التطبيق الكامل.

المرحلة الإنتقالية تعني إختبار النظام بشكل تجريبي بالتوازي مع النظام القائم، وتقوم الموارد البشرية بعمل تقارير تحليلية شهرية ولمدة ثلاثة أشهر مقارنة بين النظامين وعرض النتائج على المديرين والموظفين، وذلك قبل إطلاق النظام بشكل فعلي، مرحلة Go Live or Launching Phase.

التحدي الآخر هو إستمرارية دعم النظام، فأي توقف أو تأجيل يمثل «موت النظام» والعودة للمربع (أ). ومصدر الدعم هو القيادة التنفيذية ومجلس الإدارة، فلا ينبغي أن يسمح بأي تأجيل أو إرجاء للنظام طالما بدء وتم الإعلان عنه والتدريب عليه وشرحه للجميع.

تحديات مرحلة التقييم

يصنف المديرين ما بين لين ومتشدد، والقلة في الوسط، فتجد من يمنح الجميع نوط الإمتياز ومن يشدد على الجميع فلا تكاد تري تقييم «ممتاز» أو «جيد جدا» بتوقيعه. لذا تكثر الشكاوي والتظلمات من تعسف بعض المديرين، وتقع إدارة الموارد البشرية في ورطة المدير الصلب والمدير اللين، فكلاهما يصدر المشاكل للموارد البشرية عندما تطالب بمراجعة التقييمات وفقا لمنظومة التوزيـع الطبيعي.

أما المدير اللين فيهرب من المسئولية بإتهام الموارد البشرية بأنها ترفض التقييمات المتميزة التي منحها للمرؤوسين فيصدر لها المشاكل بمواجهة الموظفين، وأما المدير المتعسف، فتجد صعوبة في التدخل في تعديل التقييمات التي وقعها، حيث أن هذا التشدد يجد صدي وإستحسانا لدي الإدارة العليا بأنه مدير قوي غير متراخ وأنه هو من يعرف قدرات وأداء المرؤوسين، وهنا تجد الموارد البشرية صعوبة بالغة في تعديل الآمر فستظهر أمام الإدارة بأنها تحابي الموظفين على حساب مصلحة الشركة.
ولهذا تلجأ الكثير من الشركات لما يسمي بالتوزيع الجبري Forced Distribution أو المنحني الطبيعي للأداء Normal Bell Curve والذي يفرض نسبة معينة للتقييمات ما بين الممتاز والضعيف وما بينهما، فمثلا تفرض نسبة ١٠٪-٢٠٪ للمتميز و٣٠-٦٠ ٪ ما بين جيد وجيد جدا وباقي النسب للمتوسط والضعفيف. وتفرض هذه النسب جبرا وبالتساوي على كافة الإدارات بالشركة. وتستثني من التوزيع الإدارات التي عددها موظفيها أقل من عشرة، حيث يصعب تنفيذ ذلك.

تطوير وتطبيق مؤشرات الأداء

تتلخص التحديات التي تواجه تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية في الأتي:

مقاومة النظام الجديد

بالإضافة لمقاومة الموظفين، هناك مقاومة أخطر تأتي من قبل بعض القيادات التي من المفترض أن تتولي عمليات التغيير والهيكلة والتطوير، حيث أن النظام يقلص من صلاحياتهم المطلقة والطريقة العشوائية التي يديرون بها الامور، فيفضل بعضهم منح الحوافز دون قيود أو قواعد، ومعاقبة الموظف بما يرد على خاطره بغض النظر عن لائحة جزاءات أو مؤشرات وخلافه.
ولكن كما ذكرنا السلطة المطلقة مفسدة مطلقة فلنتذكر هذا

دائما، ويعد في رأيي من قبيل الطغيان الإداري الذي يجب أن يرشد ويروض للحفاظ على العدالة والمساواة وبيئة عمل صحية تسع الجميع. فما تحاول الموارد البشرية بناؤه في سنوات لتحقيق العدالة والمساواة ودعم ولاء الموظف، يستطيع أي مدير هدمه في أيام من خلال ممارسة خاطئه أو تجاوز أو تصرف ينطوي على الظلم والتعسف والتجاوز وتوافق عليه القيادة التنفيذية.

إختبار النظام

إذا أفتقدت الموارد البشرية الخبرة في إدارة نظام إدارة الأداء والمؤشرات، فلا داعي من الأساس لتنفيذ هذا المشروع، لأنه من المشروعات التي تهدد إستمرار مدير الموارد البشرية حال فشل في تنفيذه وأدي لآثار سلبية تمس الدخل والحوافز، فيسبب حرج للإدارة وغضب العاملين مما يشكك في قدرات مدير الموارد البشرية، وربما يقود لإضطرابات عمالية تطيح به.

الحنكة والحكمة آمران مطلوبان بشدة في هذه المرحلة وكذلك التواصل المستمر Clear Communication Plan ورسالة واحدة واضحة One Message يتم صياغتها بالتنسيق مع الإدارة التنفيذية ونقلها للموظفين والعاملين بشكل مكثف ومنظم.

تطبيق النظام

هناك إشكالية في عدد المؤشرات المقبولة لكل وظيفة فلا ينبغي أن تقل عن ٣ ولا تزيد عن ٧ حسب حجم الوظيفة وأهمية الدور الذي تلعبه. كذلك تحديد نسبة أو وزن كل مؤشر والذي يكون مجموعها ١٠٠٪ ، بالطبع النسبة الآكبر للمؤشر الأخطر والآكثر تآثيرا . في نهاية الآمر، ليس هناك مرجعية معتمدة لتوزيـع نسب المؤشرات.

من الضرورات كذلك عدم التسرع في تطبيق نظام مؤشرات الأداء إلا بعد الفهم التام وإستيعاب العمالة لمكونات النظام والتطبيق المتوازي مع النظام السابق دون أن ينفذ الجانب المادي قبل ثلاثة

أشهر على الأقل Pilot Testing and Parallel Running.
السعي بقوة نحو إكتساب دعم القيادات التنفيذية للنظام حتي لا يموت بالمقاومة من القيادة والموظفين، فكل جديد مستنكر ومرفوض مهما كان فائدته للجميع. وهناك توجس دائم من الموظفين أن نظام المؤشرات المقصود منه تخفيض الرواتب وتقليل الحوافز ودخل الموظف. ربما يكون ذلك صحيحا للموظفين الكسالي وغير المنتجين، والذين يستفيدون من الوضع الحالي الذي يكون به الراتب والحافز مضمون دون جهد أو مشقة.
من التحديات الحقيقة للنظام هو عدم ربطه بدقة مع الأهداف الإستراتيجية والخطط السنوية للشركة ومؤشرات الأداء المؤسسية أو الإستراتيجية Strategic Objectives and KPIs فبدون هذا الربط وتوضيحه، لن يكون له تأثير أو عائد حقيقة ومردوده سيكون بعيدا عن دعم الكفاءة والفاعلية والإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي والفردي وهي الأهداف الرئيسية من تطبيق النظام.

الفصل الرابع - علاقات الموظفين

تعريف علاقات الموظفين

علاقات الموظفين أو ما يسمي Employee Relations هي ضمن الأنشطة التي تتولاها إدارة الموارد البشرية، وهي جزء من منظومة التطوير ولذا تكون تحت الإشراف الإداري للتطوير المؤسسي. وعلاقات الموظفين تهدف لتحسين بيئة العمل والتواصل الداخلي وبناء علاقات عمل متوازنة وصحية وتفتح الباب لتفاعل أكثر إيجابية بين العاملين بالشركة.

أنشطة علاقات الموظفين

فإذا كانت العلاقات العامة مسئولة عن الاتصال الخارجي وواجهة الشركة ووسائل الإعلام وتمثيل الشركة خارجيا، فإن علاقات الموظفين هي الإدارة المعنية بسماع صوت العاملين بالشركة وفتح الباب لتلقي الاقتراحات والشكاوي والتظلمات والأفكار المبدعة التي يقدمها الموظفين لتحسين أداء الشركة ومعالجة مشاكلها وتطوير مشروعاتها.

الأنشطة الإجتماعية والثقافية والرياضية

لعلاقات الموظفين أنشطة مختلفة تتشابك وتتداخل مع بعض الإدارات وتنفرد بأنشطة آخري. ومن الأنشطة التي تشترك بها مع إدارات آخري، عمل حفلات ومناسبات والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية للعاملين بالشركة وهي تتشابك مع أنشطة النقابات العمالية وإدارة العلاقات العامة حيث يتم التنسيق فيما بينهم لتجهيز تلك المناسبات وتزيد من إحساسهم بالولاء والانتماء والتفاعل الاجتماعي بين الموظفين socializing. ومن هذه المناسبات حفلات رمضان لعرض نتائج الأعمال وتكريم العاملين المتميزين والمحالين للتقاعد وتشيع جو من البهجة

والسرور.
بعض الشركات تقوم بعمل مسابقات رياضية سواء في شهر رمضان أو طوال العام مثل مسابقات كرة القدم soccer tournaments لتفريـــغ طاقات الموظفين وتحسين الأداء والإنتاجية والتحفيز والحالة الصحية الذهنية لهم.
وتمتد نشاطات علاقات الموظفين لتشمل المصايف ورحلات اليوم الواحد day use ومزايا تقدمها الشركات مثل كوبونات التخفيض discount rates في الفنادق والمطاعم ومحلات السوبر ماركت.

أنظمة الشكاوي

كما تتولي إدارة علاقات الموظفين التعامل مع شكاوي العاملين والرد عليها من خلال سياسة الشكاوي Grievance or Complaint Policy وبعض الشركات تفتح باب الشكاوي لمكاتبها الإقليمية بشكل مباشر لأي موظف يتعرض للتنمر أو الإضطهاد أو التحرش والمضايقات. شركات آخري تعتمد سياسة حماية المبلغين عن حالات الفساد والرشوة والتجاوزات Insider Protection Policy، مثل شركة أمريكان أكسبريس للسياحة American Express Travel (Amex) والتي يتلقي مكتبها في لندن بخط مفتوح شكاوي العاملين من كافة فروعها بالعالم.

أنشطة الإتصال الداخلي

كما أن إدارة أنشطة الإتصال الداخلي Internal Communication من ضمن مهام عمل ومسئوليات علاقات الموظفين. فالمذكرات وأوامر العمل والقرارت التي تصدرها الشركة، تتولي علاقات العمل نشرها بكافة وسائل النشر مثل لوحة الإعلانات الداخلية Bulletin Boards أو عبر الايميل.
كما تتولي علاقات الموظفين الإشراف على مجلة الشركة HR Magazine or Newsletter التي تخاطب الموظفين بالمشروعات والآخبار الخاصة بالشركة ومجابهة الإشاعات وكلمة

للرئيس التنفيذي وخطط التنمية التي بدأتها الشركة. كما تحتوي المجلة على الآخبار الشخصية للعاملين مثل أعياد الميلاد والزواج ونجاح الأولاد والحصول على أعلي وربما الأنشطة الثقافية والفنية للزملاء الموهوبين.

الغرض من هذه المجلة هو خلق حلقة تواصل دائمة بين الإدارة والعاملين ومشاركة الأخبار ودعم فكرة الأسرة الواحدة في كافة المناسبات. كذلك توحيد الرسالة دون مبالغة ومحاربة الشائعات وربط العاملين برؤية الشركة وتوجهاتها.

كما تدير علاقات الموظفين منظومة المكافأت والجوائز التي تقدمها الشركة للإدارات والافراد المتميزين ومنها الهدايا والشهادات والمكافأت المالية وتوزيعها بإحتفاليات تقيمها الشركة لتكريم العاملين. وهناك بعض الشركات تنظم اجتماعات دورية بين الرئيس التنفيذي ومجموعة عشوائية من موظفي الشركة مثل شركة DHL Worldwide Express والتي كانت تعقد ما يسمي «مقابلة الرئيس التنفيذي CEO Meeting ، وهو إجتماع غير رسمي للرئيس التنفيذي بشكل شهري مع عينة عشوائية من العاملين، على مأدبة غداء خارج الشركة يستمع فيها الرئيس التنفيذي للموظفين ويسمع منهم مقترحاتهم وأفكارهم البناءة التي تخص العمل ومشكلاته وطموحاتهم مع الشركة. ويخرج من هذه الإجتماعات بمجموعة من الأفكار المبدعة التي يتحول بعضها لمشروعات تحسن من أداء الشركة.

إستطلاع رأي العاملين

إستطلاع رأي العاملين Employee Satisfaction or Opinion Survey هو إستبيان سنوي تقوم به إدارة الموارد البشرية لآستطلاع الأراء حول الخدمات المقدمة من الإدارة للعاملين ومستوي الأداء والمعوقات التي يواجهونها في التعامل معها ورأي العاملين في الآجور والمزايا التي تقدمها الشركة ومقارنتها بالسوق.

ونتائج هذا الإستبيان تقيس مؤشر هام من مؤشرات أداء الموارد البشرية وهو Employee Satisfaction Rate أو معدل الرضاء الوظيفي للعاملين، كما تتخذ إجراءات تصحيحية في ضوء النتائج. ونتائج الإستطلاع توضح نسبة الرضاء عن مميزات الشركة وهل هناك إحتمال لخسارة الموظفين المتميزين High Fliers نتيجة ضعف نظام الآجور والمزايا مثل العلاج الطبي أو الحوافز أو المكافآت، وتقوم الموارد البشرية بتقديم توصيات لتحسين مزايا العاملين.

تحسين بيئة العمل

ووجود علاقات الموظفين من الضرورات لتحسين بيئة العمل والتواصل ومشاركة العاملين في تحسين أداء الشركة، وإشاعة أجواء التفاؤل والأمل والتعاون وهناك شركات تتبني وضع صناديق للأفكار المبدعة Innovation Box وتمنح جوائز وتشكل لجان لاختيار الأفضل وتكافىء العاملين الذين يقدمون أفكارت تطويرية قابلة للتنفيذ تؤدي للتوفير في تكاليف التشغيل أو تحسين دورة العمل أو تقليل الوقت والفاقد في الإنتاج. وجوائز تخص أفكار تطوير المنتجات وبراءات الإختراع وغيرها.
وهناك شركات لها فرق رياضية تنافس في الألعاب الرسمية وتشارك علاقات الموظفين في تنظيم تلك البطولات ودعم الفرق التابعة للشركة وشراء كافة إحتياجاتهم والتأكد من تذليل العقبات ودعم الفرق خلال المباريات مع الفرق المنافسة ونشر الآخبار بكافة وسائل النشر .
وبعض المصانع يمتد نشاط علاقات الموظفين فيها ليشمل توفير صالات رياضية تحتوي على أجهزة رياضية (صالات جيم) وطاولات لآلعاب تنس الطاولة والبلياردو، يستخدمها الموظفين في أوقات الراحة، وكذلك تحقيق التوازن بين العمل والحياة work life balance والآمر يمتد للرفاهية الكاملة في شركات مثل Google

التي توفر آسرة للموظفين للنوم عند الشعور بالتعب.

مكافآت العاملين

تتنوع المكافآت في الشركات المتميزة لزيادة تحفيز العاملين أفراد وجماعات لدعم إنتاجيتهم وتحسين أداؤهم، ما بين مكافآت مالية ومعنوية، وهذا التنوع يتيح الفرصة لأكبر عدد ممكن من العمالة أن تحظي بالدعم والتحفيز وفقا لنوع السلوك أو القيم التي ترغب الشركة في تعزيزها.

فهناك مكافآت لدعم التحلي بالقيم المؤسسية Corporate Values فيتم تكريم الزملاء الذين يطبقون قيم المؤسسة في تعاملاتهم مع العملاء والزملاء كمثال يحتزي به (سفراء الشركة Ambassadors Awards)، حيث يتسلم الموظف شهادات التكريم في حفلات أو تجمعات خاصة وتنشر في مجلة الشركة أو على الموقعها الإلكتروني في شكل قصص نجاح Success Story ليتعلم منها جميع العاملين.

كما يكرم فريق المبيعات الذي يحقق المستهدف أو يزيد عنه، بشكل مكافآت على تحقيق نسبة المبيعات، وهناك منافسات تتم بينهم على مستوي المناطق الأعلي تحقيقا للمستهدف كمنافسة جماعية، وعلي المستوي الفردي كأعلي موظف تحقيقا للمبيعات. وهذه المكافآت تكون شهرية وربع سنوية وسنوية Best Seller or Salesperson of the Month/Quarter/Year حسب دورية المكافأة.

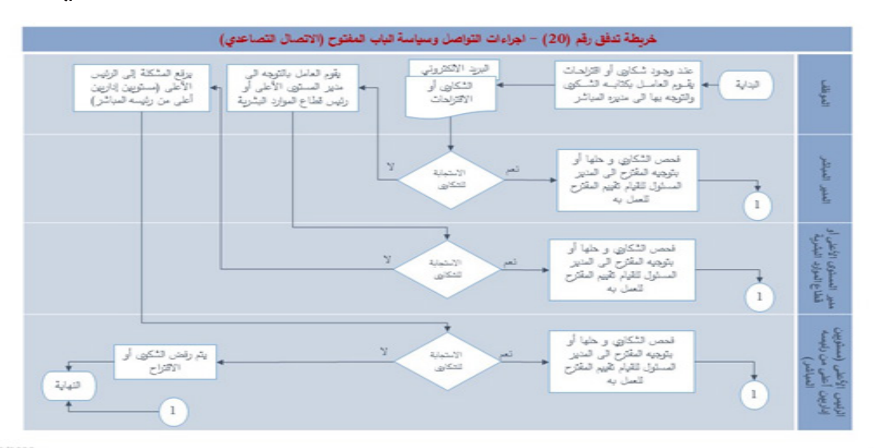
وهناك مكافآت على الإنتاج في المصانع بنسبة التحقيق للمستهدف الإنتاجي ومكافآت لدعم قيم الترشيد مثل أقل فريق إنتاج هدرا للمواد Least Waste of Material لدعم قيم الكفاءة والدقة والترشيد. كما تجد مكافآت تدعم الإلتزام، فيمنح مكافأة ويكريم الموظف الأقل تغيبا خلال الشهر والأكثر إلتزاما، فلم يحصل على جزاءات خلال فترة زمنية معينة، والموظف الأكثر إنضباطا في

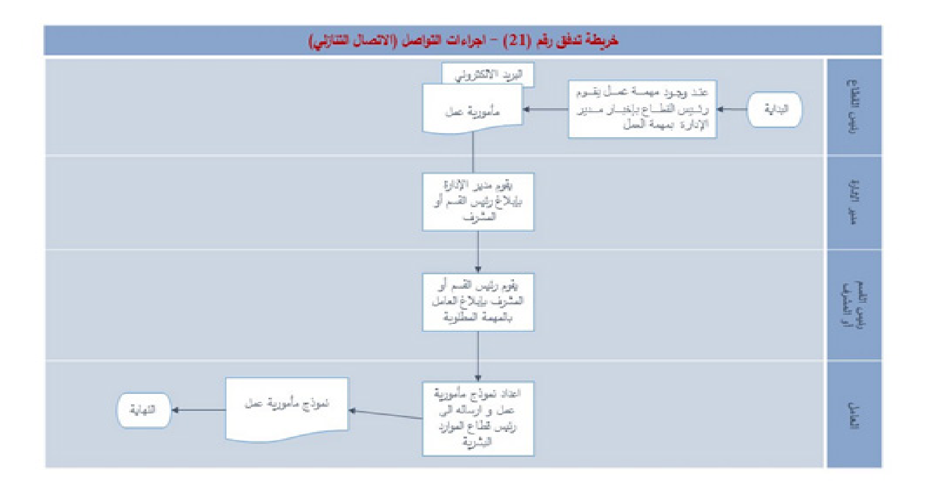
الحضور الي الشركة ومثل تلك القيم والسلوكيات التي تود الشركة دعمها في فريق العمل.

كما تجد تكريم ومكافآت لقدامي الموظفين كنوع من زرع قيم الولاء والإنتماء، ففي حفلات رمضان أو بنهاية العام، يكرم هؤلاء بمكافأت مالية وشهادات عن سنوات الخدمة الطويلة Long Service Awards، وتتمثل في شهادات تكريم ودروع وصور التذكارية مع قيادات الشركة، وهي من أكثر المكافآت تأثيرا في نفوس العاملين.

وهناك مكافآت وشهادات تقدير للفرق الرياضية المشاركة في أنشطة رياضية تمثل الشركة وتدعمها ماليا ومعنويا. كما تدعم قيم الإبداع والتطوير من خلال مكافآت للمخترعين أو المطورين أو من يقدم أفكارا لتحسين الخدمات والمنتجات وزيادة جودتها وترشيد النفقات وكل ما يطور من أداء الشركة وأنظمتها.

كما يكرم الحاصلين على مؤهلات دراسية أعلي تخص المجال الذي يعملون به أثناء الخدمة. وقد يمنح ترقية نتيجة ذلك حسب نظام الترقيات بالشركة. وهناك شركات تخصص جزء من موازنة التدريب للصرف على تطوير الذات، مثلا شركة مصر أمريكا للنسيج المطبوع MAC Carpet (إحدي شركات مجموعة النساجون الشرقيون) كانت تخصص شهر من راتب الموظف للصرف على التطوير الذاتي Individual Development Plan (خطة التطوير الذاتي).





1/6/2022

إشكاليات علاقات الموظفين

التداخل مع أدوار إدارات آخري

هناك تداخل في أدوار النقابة العمالية والعلاقات العامة وعلاقات الموظفين، فهذه الجهات الثلاث تخدم العاملين في نواحي تخص حجز المصايف والرحلات الترفيهية والمناسبات التي تقيمها الشركة. ولذا على الشركة تحديد الأدوار بوضوح حتي يتم التنسيق فيما بينهم دون تداخل أو تناحر يؤثر على بيئة العمل.

أما عن التظلمات والشكاوي وطلبات الموظفين، فيتداخل الدور أيضا مع النقابة العمالية، كذلك تجد أن بعض الشركات لديها لجنة للشكاوي تختلط مع دور علاقات الموظفين ويعطله، فطريقة العمل والبحث مختلفة وعلاقات الموظفين من دورها أن تقوم بتلقي شكاوي وتظلمات العاملين وبحثها مع المديرين والإدارات المختصة، وهذا الآمر يقابل – من جهة من يجهلون دورها – بنوع من التذمر والمقاومة. وهذا الدور يحتاج للدعم من قبل الإدارة التنفيذية والتوضيح من قبل مدير الموارد البشرية، حيث أن سرعة

حل مشكلات وتظلمات العاملين تحسن من بيئة العمل وتزيد من نسبة الرضاء الوظيفي للعاملين.
كما أن هذا الدور يدخل ضمن مؤشرات الأداء الرئيسية للإدارات، فيما يخص سرعة الإستجابة لحل المشكلات والرد على المتابعات والتساؤلات التي ترسلها إدارة علاقات الموظفين، تدخل في قياس أداء الإدارة والمدير المختص، من خلال متوسط أيام الرد عليها وحلها بشكل نهائي، فبعض الشركات تضعها في مؤشرات أداء KPIs الإدارات وتربطها بالحوافز. فعلي سبيل المثال، عند تطبيق سياسة الشكاوي Grievance or Complaint Policy يطلب من كل إدارة الرد على الشكوي أو التظلم أو الإستفسار خلال ثلاثة أيام عمل من تاريخ تلقيها من قبل علاقات الموظفين وتجاوز هذه المدة يقلل نسبة الإدارة في تحقيق هذا الموشر Average Time of Response to Employee Complaint.

إشكاليات إنسانية في عالم البيزنيس ـ حكاية نور

من قال أن عالم المال والأعمال يجب أن يتصف بالقسوة والغلظة والتشفي ويغفل الجانب الإنساني والرحمة والشفقة والتعاطف من معادلاته. نعم الأصل في عالم المال والأعمال هو الربح والإستفادة ولكن يجب أن يتم ذلك في حد أدني من التعامل الإنساني والحفاظ على كرامة الموظف وحقوقه وتفعيل القيم المؤسسية. فبالرغم من التقدم الكبير في كافة جوانب الحياة، إلا أننا نعيش في أشد الأزمنة مادية وبراجماتية وقساوة في التعاملات بكافة أنواعها، خاصة في عالم البيزنيس.
شاهدنا من يفصل موظف لمجرد أنه حصل على إجازة مرضية طويلة أو مرت عليه فترة قل فيها أداؤه، بل عايشنا من يفصل موظف يعاني من مرض مزمن «تكرار مرات الدخول للحمام»، عذرا ولكن هذا قد حدث بالفعل»!!. فبدلا من علاج الامر والتعامل معه بإنسانية، تصر بعض الشركات على أنه لا فرصة ثانية No

second chance للموظف الذي يتأخر عن السباق المحموم، فليذهب وليأتي غيره، فلا وقت لدينا نضيعة والمستهدفات Targets لا ترحم صغيرا أو كبيرا!!!.

في أزمنة سابقة، كانت علاقة العمل بين الشركة والموظف هي علاقة «زواج كاثوليكي» كما كانت توصف تمتد لسنوات طويلة وربما لا تتنتهي إلا بخروج الموظف للمعاش. ولذلك كان الشعور بالولاء والإنتماء كبير للغاية نتيجة حرص الشركة على الموظف وإحساسه بالأمان الوظيفي، وأن الشركة هي بيته الثاني. تغيرت العلاقة وأصبحت ما يشبه «الزواج المؤقت» فطرفي المعادلة – الشركة والموظف – يجمعهما المصلحة المشتركة، تنتهي بإخفاق أحدهما في إلتزاماته قبل الآخر. فالموظف عادة ما يستقيل عند وجود عرض مغري آخر، أو الشركة تنهي العلاقة عند قصور الموظف في أداء عمله مهما كانت الأسباب. لم تعد الشركات – إلا ما ندر - البيت الثاني Second Home، بل أصبحت كالإستراحة التي يأوي إليها المسافر على طريق رحلته الحياتية.

وأنا هنا لا أدعو للعودة للزواج الكاثوليكي وعلاقة عمل ممتدة لسنوات طويلة، فهذه المفاهيم عفا عليها الزمن وضد فكرة التطور وتجديد الدماء في الشركات وتضر الشركة والموظف على السواء. ولكني أدعو لتحسين شروط الرحلة، التي يتحرك فيها الموظف والشركة يدا بيد، لجعل علاقة العمل أكثر رحمة وإنسانية وتعاون وتوافق وإنسجام. فهل من المنطق أن نجد شركة تربح المليارات بينما يعيش العاملين بها على الكفاف وتظهر الإضرابات والإعتصامات في جوانبها. ونأخذ مثال على ذلك، واحدة من أكبر عشر شركات في صناعة هامة في مصر، منذ عدة سنوات طالتها الإضرابات العمالية ففصلت الكثير من العمال وبعدها بعدة سنوات، فوجئنا بتبرعها بمبلغ مائتين وخمسون مليون جنيها مصريا لجهة ما، ولها فريق يلعب في الدوري المصري يصرف على لاعبية الملايين أيضا. ألم يكن من الأولي أن تصرف جزء من هذه

التبرعات السخية لتحسين رواتب العاملين وظروفهم المعيشية، أليسوا هم من بني هذه الشركة ووضعها في هذه المكانة؟!
هناك مسائل في علاقات العمل أكبر كثيرا من الأنشطة الشكلية التي تمارسها علاقات الموظفين ومنها بالطبع الشعار المستهلك «تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر صحية»، فمعظم الشركات تتبني هذه الشعارات والأنشطة من باب الدعاية وتحسين المزاج العام وترطيب الأجواء الملتهبة داخل المؤسسات. فلا يخفي على أحد أننا جميعا نعاني من كارثة إنسانية تسمي ظاهر «الإحتراق» أو Burning Out وهي تعرض معظم العاملين بكافة أنواع الشركات لضغوط عصبية ونفسية نتيجة أعباء العمل الكثيرة Workload. وينتج عنها تعرض الموظفين للأمراض النفسية والجسدية والمعاناة من عدم القدرة على التأقلم مع تلك الظروف العملية والحياتية.
ولقد أثارنا جميعا واقعة الموظف «نور» الذي كان يعمل لدي شركة عالمية للتعهيد أو الخدمات الخارجية، فلقد قرر نور أن ينتحر ليس في بيته أو في الطريق، بل قرر أن ينتحر في المكان الذي تسبب في تدميره نفسيا وصحيا وحياتيا. أنتحر في مقر عمله وعلي بعد أمتار من مكتب المدير الذي دفعه للإنتحار بعد أن قرر رفده. قرر نور أن ينزع ورقة التوت التي يتستر بها بعض الشركات التي تعتبر الموظف مجرد رقم في منظومة قاسية تشبه ساقية لا تتوقف عن الدوران، وتطلب أحيانا من الأعمال ما هو فوق الطاقة. تستهلك الموظف وتضغط بشدة لتحقيق المستهدفات أيا كانت التضحيات، ومن يقصر فدائما تجد الباب مفتوحا على مصراعيه.
أغرب ما في حادثة نور، أنها ليست شركة محلية، بل شركات عالمية كبيرة، وبالطبع ستجد منشورا على جدران مقرها الرئيسي بانرات عملاقة تحمل الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية والمبادئ التي تؤمن بها الشركة. كما ستجد ميزانية كبيرة لبرامج تدريبية عن بناء وتعزيز روح الفريق Team Building Programs والتعاطف

والتلاحم مع الموظف، وتصرف الألاف على تدريب المديرين على مهارات التوجيه Coaching والتحفيز Motivation وقيادة الأفراد وتعزيز قيم الولاء والإنتماء وكل الشعارات الجميلة. فماذا حدث؟!!

من المؤكد أن هناك خطأ في سياسات وإجراءات التعيين والترقية وإدارة الأداء والحوافز بالشركة، فالبعض يعين بالواسطة ودون إختبارات نفسية أو عقلية فعالة، ويرقي كمدير وفقا لتحقيق الأهداف فقط دون تقييم للجدارات والسلوكيات. وبالتالي كل البرامج التدريبية لن تجدي معه، فالطبع يغلب التطبع. وبعض المديرين يستميت في تحقيق المستهدفات ولو على جثث المرؤوسين، هذه الواقعة تستحق الدراسة المتخصصة لخطورة نتائجها.

الفصل الخامس – برنامج إدارة المواهب

ظهر مصطلح إدارة المواهب وزاد الإهتمام به بشكل كبير نتيجة المنافسة الشديدة في الأسواق وتضاعف التحديات التي تواجهها الشركات لتحسين الكفاءة والجودة والتميز في مستوي الخدمات والمنتجات. فبدأت الشركات تسعي بقوة لإمتلاك موارد بشرية متميزة وموهوبة وتتمتع بقدرات عالية ومهارات فائقة، حيث أن هذه الكوادر قادرة على الابداع والابتكار وقيادة الشركة لتحقيق النجاح والتفوق.

وهذه المواهب تتطلب تعامل خاص يخرج أفضل ما فيها ويحافظ على تحفيزها من خلال مبادرات التطوير وخلق مسارات وظيفية واضحة بإطار زمني محدد، يضمن بقائها داخل الشركة لأطول فترة ممكنة. وقد صيغ مصطلح «إدارة المواهب» من قبل David Watkins عام ١٩٩٨ عندما نشر مقالة بعنوان "الحرب من أجل المواهب"، بعدها قامت مجموعة من الباحثين لاحقاً بنشر كتاب بنفس العنوان «The War for Talent»، ومن ثم بدأ المصطلح في النمو والإنتشار حول العالم ليوجد له مكانا متميزا ضمن أنشطة تطوير الموارد البشرية.

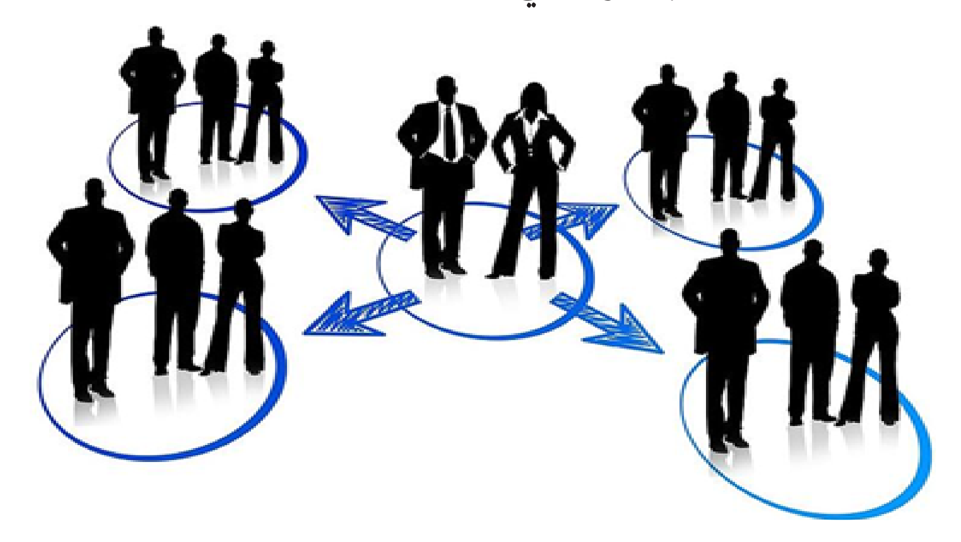
تعريف برنامج إدارة المواهب

تعرف إدارة المواهب على أنها «عملية تستهدف تطوير وتوحيد أنشطة إدارة رأس المال البشري من أجل تحسين ممارسات جذب الموظفين من ذوي القدرات والمهارات والمعارف الفائقة» وفقا لإحتياجات الشركات الحالية والمستقبلية. وهي كذلك واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي لها دوراً استراتيجياً كبيراً، وتهدف إلي تمكين المواهب داخل الشركات من خلال تطوير قدراتها والمحافظة عليها لتحسين أداء الشركة وزيادة كفاءتها.

وبرنامج إدارة المواهب Talent Management Program يدخل

تحت رعاية أنشطة تطوير الموارد البشرية والتطوير المؤسسي. وهو برنامج رسمي لتطوير مهارات وقدرات الموظفين المتميزين والذين تجهزهم الشركات لمناصب قيادية بالمستقبل، وهو بالطبع أهم رافد لخطة التعاقب الوظيفي Succession Plan. ويمر بمراحل كثيرة تبدأ مع إختيار الموظف من خلال أنشطة التوظيف أو إستقطاب المواهب Talent Acquisition وهي التطور الطبيعي لمهام عمل التوظيف ويجمعها بأنشطة التطوير.

حيث يتم إدراج المواهب المتميزة في البرنامج وإعداد برامج تدريبية خاصة لهم لتطوير القدرات والخبرات والمهارات حتي يتمكنوا خلال عدة سنوات من التدرج في سلم الوظائف Career Ladder لشغل مناصب القيادة المتوسطة والعليا خلفا للقيادات الحالية وفقا لخطة التعاقب الوظيفي.



مراحل تطور إدارة المواهب

هناك ثلاث مراحل مرت بها إدارة المواهب وهي كالتالي:

المرحلة الأولى – إدارة التأهيل

في سبعينات القرن الماضي، كان يقاس أداء الموظف بالإنتاجية، وإدارة شئون العاملين (لم تسمي بعد بالموارد البشرية) كانت تقوم

بتأهيل الأفراد لخدمة أهداف الشركة وتنفيذ المهام المحددة لهم، فالعامل يبيع وقته وجهده للشركة، أما المسار المهني، فكان يعتمد على الخبرة والأقدمية، وسمي المعاصرون لهذه المرحلة بإسم "الجيل الأول".

المرحلة الثانية - إدارة الكفاءات

ظهرت هذه المرحلة في الثمانينات، وتميزت بتغيرات وتعقيدات كثيرة واشتداد المنافسة وزيادة الإهتمام بالعنصر البشري، وأصبحت إدارة الموارد البشرية شريك أعمال Business Partner، وتطور الاهتمام بعمليات الإبداع والابتكار وإظهار قدرات الأفراد وإستثمار طاقاتهم الفكرية لمواجهة كل هذه التطورات، وأطلق على المعاصرون لها "الجيل الثاني".

المرحلة الثالثة - إدارة المواهب

أنتشر مصطلح «حرب المواهب» تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين الشركات لجذب المواهب، وصاغ David Watkins "إدارة المواهب" في مقاله الشهير كتطور لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ليطلق عليهم "الجيل الثالث" وبدأت الشركات تؤمن بأن المواهب الفردية هي التي تساعدها على مواجهة الصعوبات والتحديات والشكوك التي تحيط بعالم اليوم.

أهمية إدارة المواهب

تكمن أهمية إدارة المواهب في حقيقة أن الموظفين هم أهم أصول الشركة، وإدارة المواهب تساعد على تعظيم قيمة هذا الأصل «رأس المال البشري». وهناك إجماع على أن إدارة المواهب فعالة جدًا في جذب المواهب من الخارج وتساعد على الاحتفاظ بهم وتحسين الأداء العام للشركة. وأهمية إدارة المواهب لها أسباب رئيسية منها :

ـ تساعد الشركات على تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف.

ـ تدعم بقاء الشركات في المنافسة من خلال تعيين موظفين موهوبين وتطويرهم، فتصبح الشركة أقوى وأكثر استعدادًا لمواجهة التغييرات والمخاطر.
ـ تقود الابتكار والإبداع والقدرة على مواجهة وتسخير التقنيات الحديثة. فمهما كان نشاط الشركة، يستطيع الموظفون الموهوبون إيجاد طرق لتسخير إمكانات الأدوات الجديدة لصالح الشركة وحل المشكلات أو الخروج بأفكار مبتكرة.
ـ تساعد على تشكيل فرق منتجة.
ـ تقلل دوران الموظفين، فعندما يشعر الجميع بالتقدير وأن لديهم فرص للنمو، فعلي الأرجح لن يبحث أحدهم عن عمل في مكان آخر.
ـ تعزز العلامة التجارية عندما يشاع بأن الشركة تدعم المواهب، مما يساعد على جذب أفضل المرشحين لوظائف المستقبل.
ـ يحفز الآخرين على التطوير، فالمواهب تلهم الآخرين وتشجعهم وتساعدهم على النمو والتطور. (رائد الأعمال العربي، ٢٠٢٢

متطلبات نجاح إدارة المواهب

هناك عدة عوامل تساهم في نجاح إدارة المواهب ومنها:
ـ إرتباط وتوافق إدارة المواهب مع الإستراتيجية العامة وقناعة الإدارة العليا بقيمتها في دعم نجاح الشركة.
ـ إدارة المواهب تتعامل مع الأفراد كمصدر رئيسي للتطوير والإبداع، وتعمل على تدعيم الشركة بالمزيد من المواهب.
ـ يشمل هذا البرنامج جميع المواهب التي تحددها الشركة بكافة المستويات الإدارية، وليس فقط قادة المستقبل.
ـ يكون الإستثمار في تطوير المواهب البارزة فقط وليس باقي العاملين، كما لا يشمل إلا الآنشطة التي تحددها إستراتيجية الشركة.
ـ وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، من خلال قرارت سليمة في مراحل التوظيف والترقية والمسار والتعاقب الوظيفي.

ـ تطوير الأدوات التي تعزز نجاح برنامج إدارة المواهب ومنها خلق بيئة عمل تساعد على إظهار المواهب وتحفيزها وإفساح المجال لها وتضع مسارات وظيفية تسرع من عملية تقلد الموهوبين لوظائف الشركة القيادية. (مهند الفرحان)

إستراتيجيات إدارة المواهب

من الضرورة تطوير إستراتيجية لإدار ة المواهب لها عدة محاور، ومن أهمها خلق مسارات وظيفية متعددة وبدائل للتطوير ودعم الموظف المتميز ماديا ومعنويا ومن خلال التدريب وتذليل العقبات أمام تحركه على السلم الوظيفي لوضعه على خارطة القيادة في أقرب وقت ممكن، بعد إكسابه كافة المهارات المطلوبة. كذلك العمل على تحسين الراتب والحوافز التي يمكن أن تساعده على البقاء داخل الشركة للحفاظ عليه كبديل للترقية الفورية ولحين أن تتوفر فرصة الترقية للمناصب القيادية التي تناسب قدراتهم وكفاءتهم.

وهناك عدة إستراتيجيات لإدارة المواهب يمكن الإختيار من بينها:

الإستراتيجية رقم (١) – الإقتصار على توظيف أفضل الموظفين

ومزايا هذه الاستراتيجية الحصول الفوري على أفضل المواهب وسيعمل الموظفون بشكل أفضل وسيتحسن الأداء في وقت قصيروتطوير الشركة في أسرع وقت والإستعداد بشكل جيد لمواجهة التحديات والمخاطر

الإستراتيجية رقم (٢) ـ تعيين متخصصين واعيين وتطويرهم

هذا الخيار الثاني له عدة مزايا منها سرعة الحصول على المواهب، إذا كنت في حاجة ماسة لهم وليس لديك وقت كافٍ للبحث عن أفضل الموظفين ومن المحتمل أن توفر بعض المال من الرواتب بحسن إختيار المواهب الجديدة. كذلك يمكنك توظيف بعض المتخصصين الواعدين بنفس المبلغ الذي يحصل عليه موظف

قديم.

الاستراتيجية رقم (٣)- أجمع بين الإستراتيجيتين ١ و ٢:

يمكننا أن نصف هذه الإستراتيجية بشكل أفضل "قوة الفريق لا تدل فقط على وجود مواهب فردية، ولكنها تدل أيضا على تعاونهم ومثابرتهم وإحترامهم لبعضهم البعض." وأخيرًا، مزايا الجمع بينهما:

- يتيح الاستفادة من مزيج التعيينات الجديدة والمواهب الحالية.

- سرعة تطور كافة المواهب من القدامي والجدد بوجود الحافز.

- نقل المعرفة ويمكن لأفضل المواهب تعليم الموظفين الآخرين.

بناء إستراتيجية إدارة مواهب خاصة

قبل تطبيق إستراتيجية التوظيف، يجب التأكد من تضمين المكونات الأساسية لإستراتيجية إدارة المواهب بها وتتلخص في النقاط التالية:

- الغرض من إستراتيجية إدارة المواهب، فكل شركة لها أهدافها الخاصة سواء تتعلق بأداء أفضل أو دخل مرتفع. يجب أن تكون الأهداف محددة بوضوح وقابلة للتحقيق.

- قياس النتائج، يجب وضع معايير لقياس نجاح وفاعية الإستراتيجية.

- تحديد المسؤوليات بوضوح، فبرغم تولي الموارد البشرية مسئولية الجزء الأكبر من إستراتيجية إدارة المواهب، إلا أنه على الجميع المشاركة في تنفيذها خاصة القيادة التنفيذية المسئولة عن تنفيذ خطة التعاقب الوظيفي.

- التواصل مع الموظفين، من عوامل نجاح الإستراتيجية فيجب التأكد من توعية الموظفين بمسارهم الوظيفي ومعرفة ما تتوقعه الشركة منهم. والتحدث معهم حول أهدافهم المهنية، والتأكيد على أن الشركة ترعي مستقبلهم الوظيفي وتخلق لهم الفرص المناسبة.

المصادر الرئيسية لنجاح البرنامج

المسارات الوظيفية

المسار الوظيفي أو ما يسمي Career Path والبعض يسميه السلم الوظيفي Career Ladder هي خطط لمسارات وظيفية تضعها الموارد البشرية للتحركات الرأسية أو الأفقية للوظائف داخل الشركات Horizontal or Vertical Movement لخلق فرص تطوير العمالة بشكل عام والمتميزة منها بشكل خاص، لتفادي غلق المسار الوظيفيCareer Blockade or Stagnation، عندما تقل فرص نقل أو ترقية المواهب، يحجبها عنهم وجود شاغل للوظيفة، فتزيد فرص تركهم للعمل High Fliers.

تدخل المسارات الوظيفية ضمن برنامج إدارة المواهب ويخطروا بها رسميا في شكل خريطة مسار وظيفي محدد بعدد سنوات للترقية، والبرامج التدريبية التي يحتاجها وخطوات برنامج التطوير، على سبيل المثال، نقل الموظف لموقع آخر لزيادة خبراته وثقل مهاراته.

الترقي الوظيفي

كما يرتبط هذا البرنامج بنظام الترقيات الوظيفية حيث أن بعض الشركات تضع إشتراطات للقيادات وأهداف لها تقيم على أساسها من ضمن هه الأهداف إلتزام القيادة «بإعداد صف ثاني وثالث لها»، ومتابعة وتقييم التقدم نحو تحقيق هذا الهدف، ويصبح إلزاميا على القيادات تحقيقه وإلا يخصم من تقييمهم السنوي أو الحوافز الشهرية. بمعني أن تحقيق هذا الهدف لا يترك لأهواء المديرين بل هو هدف ملزم نظرا لخطورته على إستمرار الشركة في حال فقد هذه القيادات نتيجة – لا قدر الله – الوفاة المفاجئة أو الإستقالة أو النقل والترقية لوظيفة آخري بالشركة.

برنامج التطوير الذاتي

وهناك شركات تضع برامج تدريب ذاتية كما ذكرنا أنفا وتتيح للموظف أن يدير هذا الملف بنفسه، بأن يختار البرامج التدريبية التي يرغبها طالما أنه من ضمن الموظفين الذين يشملهم البرنامج وتخصص له موازنة تدريب وتطوير بالتنسيق مع الموارد البشرية شريطة أن تكون في نفس مجال تخصصه، بمعني أن الشركة تجعل الموظف مسئولا عن تطوير ذاته كنوع من تحمل المسئولية وإتخاذ القرار وفي الإطار الزمني الذي يناسبه.

الإبتعاث للخارج

وتتنوع أدوات وآليات وطرق تنفيذ هذا البرنامج، فتجد مثلا **الإبتعاث للخارج** International Assignment لعدة سنوات لدي الشركات المتعددة الجنسيات من شروط الإستمرار في هذا البرنامج أو الترقي للمناصب القيادية، فتقوم بإبتعاثه لدولة آخري تمارس بها الشركة نشاطها لتثقل خبراته وتنوعها وتختبر قدرته على تحمل المسئولية.

تدوير العمالة

وهناك شركات تعمل على Job Rotation بشكل مكثف للقيادات الكبيرة التي قد تصبح يوما ما من القيادات التنفيذية للشركة، وليس بالضرورة أن تكون في نفس مجال تخصص الموظف، فتجد مثلا رئيس القطاع التجاري ينتدب لمنصب تشغيل والمدير المالي ينتدب للموارد البشرية أو سلسلة الإمداد ورئيس قطاع الموارد البشرية للقطاع التجاري أو سلسلة الإمداد وهكذا. ومن الشركات التي تقوم بذلك شركة (Procter and Gamble (P&G خاصة في فروعها الإقليمية.

الدعم الدراسي

ومن البرامج الشهيرة التي تدعم إدارة المواهب، الدبلومات

الدراسية التي تقوم الشركات بدعمها ماليا فشركة مثل شركة DHL Worldwide Express كانت تمنح دبلومة في الإدارة التنفيذية Executive Management Diploma للأدارة المتوسطة ضمن برنامج إدارة والحفاظ على المواهب Talent Management and Retention وهو من البرامج القوية التي دعمت الشركة كثيرا وحافظت على إستمرار مورد المواهب من داخل الشركة. وهي دبلومة إدارة متميزة لمدة عام لتطوير مهارت القيادة والوصول به لمستوي المدير المطلوب وهذا البرنامج بالطبع يستلزم عقد إلزام بدفع قيمة التدريب في حال تحرك الموظف خارج الشركة وإنهاء علاقة العمل أيا كان السبب.

سياسة الترقي من الداخل

كما يدعم هذا البرنامج بعض السياسات مثل الترقية من الداخل Promotion from Within وهو برنامج يلزم الشركة بالترقية من الداخل لوظائفها الشاغرة، في حالة وجود الكادر المتميز والمدرب، فهو أدري بالشركة وسياساتها وثقافتها ولديه الإنتماء الكافي، والإستثمار فيه لسنوات طويلة يجعل من الصعب التفريط به دعما لاستقرار الشركة وحفاظا على كوادرها.

أسس ومرجعيات تنفيذ البرنامج

ويرتكز البرنامج على عدة مراجع رئيسية منها:

ـ سياسة التوظيف Recruitment Policy

ـ سياسة إستقطاب المواهب Talent Acquisition Policy

ـ التوصيفات الوظيفية

ـ مؤشرات الأداء الرئيسية

ـ القيم المؤسسية وميثاق أخلاقيات العمل

ـ منظومة الجدارات Competency Framework ومنها جدارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي وجدارات أصحاب الأعمال Entrepreneurship والقيادة والتفكير التحليلي والتغيير

المؤسسي والإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرارات والتفاوض وغيرها.

- سياسة الترقيات)قواعد إرتقاء المواهب السلم الوظيفي).
- السلم الوظيفي.
- سياسة التدريب والتطوير .
- سياسات الإبتعاث للخارج
- سياسة تدوير العمالة
- إستراتيجية الحفاظ على المواهب Talent Retention Strategy .

إشكاليات إدارة المواهب

التحيز لأهل الثقة لا أهل الكفاءة

أحيانا تلعب الكمياء ومشاعر الود دورا كبيرا في إختيار المواهب التي يتم تسكينها على برامج إدارة المواهب، ومن القيادات من يستطيع تطويع معايير الإختيار لتناسب المقربين منه ضمانا لإستمرار الولاء والإستحواذ على زمام الآمور داخل الإدارة. وهذه الممارسات السيئة تؤدي حتما إلي هروب المواهب ولن يبقي سوي أنصاف الموهوبين أو من لديهم قناعة تامة للإستمرار بالشركة على أساس أنه «ليس في الإمكان أفضل مما كان».

بناء برنامج إدارة المواهب

من التحديات أن يقوم بتطوير البرنامج مسئول غير كفء من الموارد البشرية، فينزل برنامج من شبكة الإنترنت ويطبقها كما هي ولا يراعي خصوصية الشركة وظروف العمل وإحتياجات المستقبل ومنظومة الجدارات. يظن البعض أن البرنامج مجرد سياسة عامة ونماذج يبدو شكلها لطيف فيتم تطبيقيها دون دراسة أو تمحيص. لكن برنامج بهذا الآهمية لا ينبغي أن يتم من قبل هواة وبدون مشاركة من أصحاب المصلحة. يجب أن يشارك في صياغة البرنامج

من البداية كافة الأطراف المعنية من القيادات التنفيذية. فبرغم أن مدير الموارد البشرية أو الإستشاري هم من يتولون تطوير وإدارة هذا البرنامج، إلا أنه من المحتم أن يتم عرض البرنامج على الجميع قبل التنفيذ، والحصول على الموافقة من الإدارة العليا.

إشكاليات المسار الوظيفي

تتصور قيادات الشركة أن مجرد زيادة جرعة التدريب والتطوير وإدراج الموظف ضمن برامج تدريبية عديدة - أحيانا دون هدف واضح - كفيل بتحقيق المرجو من البرنامج والحفاظ على الكفاءة. الحقيقة أن التدريب والتطوير يجب أن يكون ضمن برنامج مدروس ومنظم وتدريجي لتحقيق الغرض من البرنامج.

كذلك يجب أن تكون المرجعيات مثل التوصيف الوظيفي ومنظومة الجدرات محل إهتمام وتركيز دائم وأن يتم التدريب وفقها. كما يجب أن تضع الشركة خريطة مسارات وظيفية واضحة رأسية وأفقية لكل وظيفة. فالمسار المحدد بالسنوات وخريطة طريق واضحة يبعث الآمل والتفاؤل وبذل الجهد من قبل الموظف للوصول لحلم تقلد المنصب المناسب.

وضع البرنامج: هل يكون سريا أم علنيا؟

وهنا يبرز سؤالا هاما: هل يتم الأبقاء على مثل هذا البرنامج سريا أم علنيا؟، بالطبع الأفضل في كل الأحوال أن يكون علنيا عملا بمبدأ الشفافية transparency وتكافؤ الفرص Equal Employment Opportunity إلا في حالة دعت المصلحة للبقاء عليه سريا نتيجة مقاومة قيادة من القيادات القديمة المؤثرة والتي لها رصيد لدي صاحب العمل، خاصة في الشركات العائلية.

وفي حالة ما أصبح البرنامج علنيا وتم إعلان الأسماء، يبقي السؤال الآزلي قائما من قبل الموظفين الذين لم يشملهم البرنامج:

ـ لماذا تم إستبعادي؟

ـ ما هو المطلوب كي يشملني البرنامج؟

ـ الإتهام بالمحاباة والمطالبة بإثبات أن الإختيار تم عن معايير عادلة وشفافية حقيقية.
ـ شكاوي بالإضطهاد والظلم والتحيز والشللية.
ـ تصعيد لمجلس الإدارة والذي ربما يكون في وضع حرج ويطالب بإعادة تقييم البرنامج برمته أو إيقافه
ـ تدخلات من الإدارة العليا بعمل تعديلات بها محاباة لبعض الموظفين مصطنعي المشاكل.
ـ مشاحنات مع الزملاء الذين تم إختيارهم والتضييق عليهم، بأسلوب هدم المعبد أو فساد بيئة العمل والعلاقات بين الزملاء والكثير من التحديات الكبيرة لنجاح البرنامج وبقاء بيئة العمل بمنافسة صحية دون أحقاد أو ضغائن بين الزملاء. ولذلك الأفضل أن يظل البرنامج سريا دون علانية، وبرعاية الرئيس التفيذي ورئيس القطاع ورئيس الموارد البشرية مع مدير التطوير المؤسسي أو مدير التدريب فقط، بالإضافة للموظفين المعنيين بالبرنامج.

الفصل السادس - التعاقب الوظيفي

تعريف برنامج التعاقب الوظيفي

برنامج أو خطة التعاقب الوظيفي Succession Planning هي إستكمال وإمتداد لبرنامج إدارة المواهب، وتستهدف وجود روافد دائمة لمد الشركة بالقيادات المحتملة لتولي مناصب الإدارة العليا في المستقبل، بما تحتاجه من المواهب سواء لغياب مفاجئ لمنصب هام بالوفاة أو الإستقالة أو أي سبب آخر أو لتجهيز بديل لقيادة تقترب من سن المعاش.

ويلزم نجاح البرنامج شراكة توافقية بين الموظف الذي سيقوم بعملية الإستخلاف successor والقيادة التي ستستخلف، بشكل منظم وخطوات واضحة ترعها القيادة التنفيذية وتديرها الموارد البشرية. وهذه العملية من الخطورة بمكان بأنها لو لم تتم بشكل محترف، تعرض الشركة لمخاطر كثيرة ربما تهدد وجودها مثل الغياب المفاجئ لرئيس مجلس الإدارة أو قيادة هامة مكمن أسرار وتملك علاقات تستند عليها الشركة في إستمراريتها.

لذا هذا البرنامج ليس إختياري على الإطلاق في وجوده وتنفيذه، هو برنامج وجود وإستمرار ومصائر الشركات لا يمكن أن تترك للصدفة ولا ينبغي التهاون في تنفيذها مجاملة لأحد. لذا لو لم تتحقق الشراكة الطوعية بين الخليفة والمستخلف، بعض الشركات تلزم القيادة بحتمية تنفيذ البرنامج من خلال نقل المعرفة والخبرات لمن يليه وتضع شروط وقيود صارمة لتنفيذ الخطة، فلا مجال للقيادة هنا في رفض التعليمات. ويقوم البرنامج على فئتين من الوظائف:

الوظائف القيادية

والتي ينبغي أن يكون لكل منها خليفة يتم تجهيزة وتطويره خلال

سنوات، عبر برنامج رسمي يعتمده مجلس إدارة الشركة سواء بشكل سري أو علني حسب المتاح وقرار الشركة. وهي عادة كل الوظائف القيادية Key Positions ومنها الرئيس التنفيذي. وهناك شركات تعتمد خطة الطوارئ Contingency Plan وهي خطة إفتراضية تحدد المخاطر والكوارث والتحديات الوجودية التي قد تواجه الشركة بشكل فجائئي وإجراءات التعامل معها. البعض الآخر يسميها خطة الحفاظ على إستمرارية العمل Business Continuity Plan.

وخطط الطوارئ هذه تفترض سيناريوهات كارثية قد تحدث للشركة وكيفية التعامل معها، منها على سبيل المثال الإختفاء المفاجئ للرئيس التنفيذي إما بالمرض أو الموت أو الإستقالة. كيف ستتصرف الشركة ومن سيحرك الآمور ويحل محله ويقود السفينة لشاطئ الأمان – غالبا الشخص الذي تم إختياره كخليفة - وتوضع كل هذه التساؤلات موضع المناقشة وتدرج في خطة الطوارئ.

كذلك تشمل تلك الخطة الكوارث الطبيعية Natural Disasters مثل الزلازل والبراكين وفترات القلاقل وعدم الإستقرار السياسي بالبلاد كالثورات والمظاهرات والإضرابات العنيفة والحروب الأهلية وكذلك القوة القاهرة Force Majeure التي قد تشل العمل بالشركة ولو لفترة مؤقتة مثل إعلان حالة الطوارئ بالبلاد.

الوظائف الحرجة

وهي الوظائف الخطرة Critical Positions والتي يؤدي غياب القائم عليها لمشاكل كبيرة قد تعرض الشركة لمخاطر نتيجة تعطل العمل أو قصور في مستوي الأداء العام وغيرها من المخاطر. وتقوم إدارة التطوير المؤسسي بإعداد خطة التعاقب الوظيفي بالتنسيق مع القيادات التنفيذية من خلال عدة خطوات منها تحليل نوع الظائف التي ستدرج ضمن البرنامج وتجهيز التوصيفات الوظيفية وإعداد قائمة بالمرشحين للإستخلاف.

ويقوم مدير الموارد البشرية بالتنسيق مع الرئيس التنفيذي بمراجعة الخطة وفي حالة عدم وجود مرشح لوظيفة ضمن البرنامج من داخل الشركة، يتم البحث عن وتوفير مرشح خارجي من خلال أنشطة التوظيف. كذلك العمل على البرامج التدريبية التي سيحتاجها المرشحين واعتمادها بموازنة تدريب خاصة بهم يتابعها مع الموارد البشرية الرئيس التنفيذي بشكل متواصل.



منهجية التعاقب الوظيفي

هناك نماذج عديدة للتعاقب الوظيفي، نعرض واحدا منها يحتوي على ستة خطوات مهمة تمثل منهجية للتعاقب الوظيفي:

الخطوة الأولى:

كما ذكرنا، تقوم إدارة الموار البشرية بتحديد الوظائف الرئيسية والحرجة بالشركة بالتنسيق مع القيادات التنفيذية والعليا.

الخطوة الثانية:

يتم تصميم نموذج تقييم للمرشحين وتوزيعه على المدراء لتعبئته والإجابة عن الإستفسارات. ويتضمن البيانات التالية:

١ـ بيانات المدير المسئول
٢ـ أهم المهام والمسؤوليات الموكلة إليه كمدير
٣ـ المشاكل والمخاطر التي قد تنشأ حال تغيبه عن العمل لأي سبب.
٤ـ حال تغيبه عن العمل، من هو الشخص المناسب الذي يرشحه ليحل محله.
٥ـ بيانات المرشح
٦ـ أهم المهام والمسؤوليات الموكلة للمرشح
٧ـ تقييم المرشح
٨ـ تحديد أهم نقاط القوة لدى المرشح
٩ـ تحديد أهم نقاط الضعف لدى المرشح
١٠ـ الأعمال التي يجيدها المرشح بإقتدار ومهنية ويمكن الاعتماد عليه
١١ـ الأعمال التي لا يمكن الاعتماد على المرشح للقيام بها
١٢ـ الدورات التدريبية التي يحتاجها الموظف لتطوير قدراته ومهاراته

الخطوة الثالثة:

يتم تفريـــغ الاستبيان وتحديد المخاطر التي يمكن أن تنشأ عن تغيب كل مسؤول كما وردت وتحديد أسماء المرشحين للخلافة ونقاط القوة والضعف والاحتياجات التدريبية الخاصة بهم.

الخطوة الرابعة:

تقديم خطة التعاقب الوظيفي للرئيس التنفيذي ومن بعدها لمجلس الإدارة لاعتمادها وإقرارها.

الخطوة الخامسة:

بعد إعتماد الخطة، تعد خطة التدريب للصف الثاني (المرشحين) لتأهيلهم وتجهيزهم لتسلم مهام العمل في حالة غياب المدير الذي

سيخلفه لأي سبب كان، حيث يطلع المرشحين على كافة الأعمال والمهام التي يقوم بها المدير وأسرار العمل وجوانب الخطورة في هذا العمل.

الخطوة السادسة:

بعد إنتهاء عملية التدريب والتأهيل، يوصي بإتخاذ الخطوات التالية:

ـ منح إجازة للمدراء الرئيسين لمدة معينة وتسليم الأعمال لنوابهم لتقييم ادائهم من قبل لجنة يترأسها الرئيس التنفيذي.

ـ في حال إخفاق خليفة المدير في إدارة العمل وكان دون المستوي يتم إستثناؤه من الخطة والبحث عن بديل آخر.

ـ في حال عدم وجود مرشح بديل لأحد المدراء يتم الإشارة إلى ذلك في الخطة وإقتراح أشخاص من خارج الشركة ويفضل من شركات منافسة تعمل بنفس النشاط.

الخطوات التفصيلية لتنفيذ البرنامج

ـ يعرض مدير الموارد البشرية مسودة الخطة لكل وظيفة على حدي وعدد المرشحين للإستخلاف على الوظيفة وخبراتهم وقدراتهم والتقييمات السابقة الخاصة بهم.

ـ تشكل لجنة داخلية لدراسة المرشحين والتوافق على المرشحين للإستخلاف.

ـ تراجع خطة الإستخلاف والإطار الزمني لها وتكلفة البرنامج التي سينفذ بخطوات محددة.

ـ تنفذ خطة تدريب المرشحين بشكل منظم على مهام العمل ومسئولياته ومساعدتهم على إتخاذ القرارات وحل المشكلات وقيادة مجموعات العمل تحت إشراف القيادة التي سيخلفها.

ـ عمل برنامج زمني لنقل المعارف والخبرات يطبق بدقة متناهية ويراجع بشكل دوري من قبل الرئيس التنفيذي ومدير الموارد البشرية.

- ينبغي ربط الحافز أو المكافأة للقيادة بإحراز التقدم في تحقيق نتائج ملموسة في هذه الخطة.
- المتابعة الدورية بإستمارات إفادة ترسل للموظف feedback sheet للتأكد من تطور الخطة على أفضل ما يكون.

نوع الشركة والخطة المناسبة

هناك فرق بالطبع بين التعاقب الوظيفي داخل الشركات الخاصة والعائلية، حيث أن التعاقب الوظيفي داخل الشركات الخاصة يكون لموظف ولو كان قيادة متوسطة ضمن مجموعة مختارة بعناية ولديه إمكانات تؤهله لهذا الدور potentiality ويتم الإستثمار فيه مع كتابة عقد إلزام وضرورة قضاء مدة معينة بالشركة بعد بدء البرنامج وغيرها من الشروط.

أما الشركات العائلية، فيتم إختيار القيادات إجباريا من بين أفراد العائلة الأكثر تميزا ويفرد لهم برامج تدريب خاصة ومنها تدوير العمالة في قطاعات كثيرة من الشركة. وقد يتم إختيار خليفة رئيس مجلس الإدارة – وهو غالبا أبنه أو أخيه – أو أيا كان الفرد من العائلة من خلال مجلس العائلة كما يحدث في الخليج العربي للشركات العائلية العملاقة. وقد يتم أبتعاثه للخارج للتعليم والتدريب وإفراد ميزانيات ضخمة وربما مفتوحة لإعداده للدور الجديد.

وبعض الشركات – سواء خاصة أو عائلية – تقوم بتعيين مدرب تنفيذي Executive Coach لإعانة وتدريب وتوجيه ودعم القائم بأعمال الرئيس التنفيذي للشركة وهو دور هام وضروري يختصر الكثير من الوقت في الإعداد وتطوير المهارات المطلوبة للقائم على الوظيفة محل التعاقب.

كما يحدث أن تجهز خطة عمل لمدة سنة مثلا يعمل من خلالها الرئيس التنفيذي أو القيادة محل التعاقب كمدرب Coach لمن سيخلفه ويمنحه الفرصة لدراسة المستندات وتجربة إتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات ويقوم فقط بتوجيهه دون

التدخل، ويساعده على ممارسة مهام الوظيفة وصلاحياتها حيث تزيد ثقة الخليفة وتتحسن مهاراته بمرور الوقت.
كما أن الشركات المتعددة الجنسيات تبعث موظفين لها منتدبين للخارج بعقود مغتربين Expatriate Contracts مع أسرهم للتأقلم والتدريب على العمل كمديرين إقليمين في بلدان يقع بها نشاط الشركة، وتكون لمدة سنتين أو ثلاثة يعتاد خلالها الموظف على العمل خارج البلاد، يعود بعدها ليتقلد منصبا رفيعا في بلده أو يستمر في لعب الدور الإقليمي في بلد آخري.
وبعض الشركات تنقل الموظف من وظيفته لوظيفة مختلفة – في إطار سياسة تدوير العمالة وتطوير المواهب - ويحدث في شركات مثل Procter and Gamble (P&G) أن ينقل رئيس قطاع الإنتاج مثلا ليصبح مدير مصنع في دولة آخري تجهيزا له لدور أكبر في الشركة وعلي المستوي الأقليمي. والصعب في الآمر أن هذه السياسة ملزمة للموظف فلا يستطيع رفضها إلا لظروف قهرية تقدرها الشركة. ولكن عموما يخسر الموظف الكثير من الفرص في حالة عدم موافقته على النقل والتي قد تؤثر في مسيرته المهنية ومساره الوظيفي خاصة على مستوي القيادات.
وفي مقابل ذلك، تمنح الشركات المتعددة الجنسيات مزايا هائلة للموظفين المغتربين لتعينهم على تحمل هذه المشقة والظروف الصعبة ومنها مثلا تذاكر الطيران على فترات بسيطة والسكن ومصروفات المدارس للأولاد Schooling Fees وإشتراكات للنادي والأسهم stock options وغيرها من المزايا التي تغري القيادة المتميزة لكي يستمر أطول فترة ممكنة مع الشركة.

متطلبات تطبيق البرنامج

ولكي تنجح خطة التعاقب الوظيفي، يجب إتخاذ الخطوات التالية:
– تطوير توصيفات وظيفية متكاملة تشمل كافة المهام والمسئوليات والمهارات والجدارات ومؤشرات الآداء الرئيسية

للوظيفة.

ـ تفعيل منظومة الجدارات الخاصة بالشركة والوظيفة محل التعاقب.

ـ تقييم المرشحين بشكل محترف من خلال شركات إستشارات للوقوف على نقاط القوة والمناطق التي تحتاج لتحسين وتطوير.

ـ وجود نظام إدارة أداء يخدم خطط التطوير للعاملين بالشركة.

ـ تحديد الوظائف القيادية والحرجة بدقة ومن خلال تحاليل إحترافية للوقوف على الوظائف التي سيتم تجهيزها.

ـ تحديد برامج التطوير الذاتي للموظف والدورات التي سيحتاجها وإطارها الزمني وكذلك عمل عقد إلزام للموظف نظرا للإستثمارات الكبيرة التي تصرف على مثل هذه الدورات والبرامج التدريبية.

ـ سياسة ترقيات لا تحتوي على مدد سنوات خبرة ملزمة ولكن حد أدني مقبول حتي لا تحرم الشركة من المواهب المتميزة في المستقبل.

ـ يجب أن تعتمد الشركة سياسة تدوير العمالة job rotation خاصة بين القيادات التي تدخل ضمن برنامج التعاقب الوظيفي.

إشكاليات التعاقب الوظيفي

خسارة المواهب لصالح المنافسين

يحدث كثيرا بأن تخسر الشركة الموظفين الذين تم الإستثمار بهم من خلال البرامج المتعددة التي آشرنا إليها وبعد سنوات من الجهد والتعب والإستثمار، فيأتي المنافس ويحصل على هذه الكفاءة بمنتهي البساطة. وحتي لو سدد الموظف قيمة التدريب والإستثمار كاملة، تكون الشركة خاسرة بكل المقاييس، فتجهيز بديل آخر يحتاج لسنوات وقد يعطل الشركة نتيجة عدم وجود البديل الكفء.

ومهما وقعت الشركة من عقود ملزمة لسداد قيمة التدريب، فما الفائدة فالتعويض المادي لن يعوض الشركة عن خسارة المعرفة

والمعلومات والخبرات والمهارات التي ستذهب بذهاب الموظف. ولذلك لا يجب التعويل على البرنامج في حد ذاته كوسيلة وحيدة للحفاظ على المواهب، فالموهبة في النهائية إنسان له طموحات وأحلام ومتطلبات معنوية ومادية وستغريه أقرب فرصة تحسن من دخله وتضعه على طريق أقرب لتحقيق أحلامه المادية والوظيفية.

لذا يجب أن يصحب هذا البرنامج مجموعة من المبادرات والبرامج الموازية التي تكتشف دائما توجهات وميول الموظف وتشبع جزء من متطلباتها المالية والمعنوية بالإضافة للبرنامج، فمثلا يمكن أن يتم عمل خطة آجور مستقلة لقائمة المواهب الخاضعة للبرنامج في شكل مكافآت خاصة ومزايا وحوافز مالية تقرب دخلهم من متوسطات دخل السوق، وهذا لا ينفي حق الشركة في إخضاعهم لعقود رعاية تكلف تسديد ما تم صرفه على هذا البرنامج والبرامج الآخري التابعة خاصة لو كانت الوظيفة التي يجهز لها وظيفة خطيرة ومهمة ومؤثرة في مستقبل الشركة.

كما أن من تحديات التعاقب الوظيفي هو تراخي القيادة في تعليم وتوجيه من سيخلفه وإخفاء معلومات هامة. لهذا يجب تجهيز خطة إحلال وتبديل بالتواريخ والمهام يوقع عليها الموظف عند كل مرحلة يتخطاها أو يتعلمها ويؤكد حصوله على كل المعلومات. كما يجب تجنب مشاركة القيادة الحالية في إختيار البديل حيث أنه من المؤكد سيختار من يشبهه في الصفات وطريقة التفكير وربما لا يكون هذا هو النموذج الأمثل، فقد تحتاج الشركة التخلص من هذا النمط من العقلية والتفكير وطريقة الأداء لكي تنطلق وتحتاج كادر بنمط تفكير **Mindset** مختلف تماما لتواكب تحديات المستقبل. عموما تحدي الإختيار ووضع المعايير هو أخطر تحدي يواجه الشركات، فليس كل الشركات تدخل هذا المشروع ولديها خطة متكاملة وتعرف بوضوح المطلوب وتختار بناء عليه.

مبادرات الجودة الشاملة والتحسين المستمر

تسعي الشركات التي تهدف للتطوير والتحسين المستمر Continuous Improvement الي تبني مبادرات ومشروعات مختلفة كلها تسير في إتجاه واحد وهو العمل على سد الثغرات الإدارية والمشاكل الفنية وتقليل الفاقد والهالك elimination of waste، سواء في الوقت أو الجهد أو المال وإستخدام التقنيات الحديثة والخامات صديقة البيئة وترشيد النفقات وتحسين الإنتاجية وزيادة الجودة والكفاءة والفاعلية.

وهذه الأهداف أدت إلي زيادة الأهتمام العالمي بتطبيق أنظمة وسياسات الجودة الشاملة Total Quality Management Systems والحصل على شهادات الأيزو وتطبيق معايير المراجعة والسلامة والصحة المهنية والتميز المؤسسي والتصنيع اللين Lean Manufacturing و Six Sigma والعديد من المبادرات التي تصب جميعها في تحسين الأداء المؤسسي والإلتزام بمعايير الجودة والتطوير والتحسين المستمر، لزيادة الفاعلية والكفاءة في كل عمليات الشركة.

وقد سارت هذه الإهتمامات في العديد من الإتجاهات التي تؤدي هذا الهدف، فالشركات قد تتبني كل أو بعض من المبادرات التالية لتحسين الفاعلية والكفاءة المؤسسية، ومن أهم هذه المبادرات:

أسلوب التحسين المستمر (الكايزان)

تتعدد المشروعات والمبادرات ومدارس الإدارة والنظم المختلفة بل والمساعي المتعددة وفي كل الإتجاهات. فهناك شركات تطرق كل أبواب التطوير والتحسين المستمر Continuous Improvement على غرار المدرسة اليابانية التي تتبني نظرية Kaizen وهي نظرية

تقوم على السعي للتطوير المستمر وسد الثغرات وتقليل الفجوات بشكل وقتي.

ومن العلامات التجارية العظيمة التي تتبني مبادئ الكايزان شركة تويوتا Toyota العالمية والتي تطبق بدقة متناهية دون تهاون، فقد ذكر أن تويوتا – في سبيل تطبيقها للكايزان – عند ظهور مشكلة تقنية في سياراتها ، تشكل فرق عمل من كافة الإدارت المختصة دون قائد للمجموعة وتطرح المشكلة ويقوم الفريق بعمل متواصل حتي تصل المجموعة لحل لتلك المشكلة التقنية. ولذا، يقال أن تويوتا وصلت عن طريق هذا الأسلوب إلي ٠,٠٠٠٠٠١ على سبيل المثال كنسبة دقة وفاعلية في علاج مشاكل سياراتها. فتجد سيارات الشركة من بين الأفضل في العالم ومن أقلهم في معدل المشاكل التقنية والأعطال والأطول عمرا والأكثر إعتمادية.

وتعتبر مبادئ الكايزان من بين المبادرات المتعددة التي تندرج تحت مظلة منظومة الجودة الشاملة، والتي تسعي لتطبيقها كل الشركات وقد أثبتت نجاحها في تحويل الشركات للتطور المستمر وتحسين إنتاجيتها وزيادة فاعليتها وتقليل الفواقد، وعمل أنظمة وسياسات إدارية ناجحة.

إدارة الجودة الشاملة

من المشروعات التي تساعد جهود التطوير المؤسسي وتهدف لتحسين أنظمة وسياسات وإجراءات العمل، وتطبيقها يدل على تحرك الشركة في الإتجاه الصحيح نحو تحقيق أعلي مستويات الإنتاجية والدقة والكفاءة الإنتاجية وجودة الخدمة أو المنتج المقدم للعملاء.

تشارك الموارد البشرية والتطوير المؤسسي في دعم أفكار إدارة الجودة الشاملة من خلال التوصية بإنشاء إدارة للجودة – إذا لم تكن موجودة بالشركة – فتنشأها على الهيكل التنظيمي والتوصيفات الوظيفية الخاصة بها و إستقطاب المواهب ذات الخبرات في نفس

مجال أعمال الشركة. كما تساعد على تطوير السياسات والإجراءات لها وتدريب الموظفين للحصول على الشهادات المتخصصة مثل TQM Diploma or Certificates، كذلك الإستعانة بشركة إستشارات لتوطين فكر إدارة الجودة الشاملة من خلال مشروع متكامل يتوافق مع رؤية الشركة وإستراتيجيتها.

شهادات الإيزو

هناك انواع متعددة من شهادات الايزو والتى يمكن الحصول عليها طبقاً لمجال وطبيعة عمل الشركة ويمكن للشركة الواحدة أن تحصل على أكثر من شهادة للأيزو طبقاً لأهدافها وتوجهها الإستراتيجي نحو التميز والتطور، وتعتبر شهادة الايزو ٩٠٠١ مواصفة إدارة الجودة هى الشهادة الأكثر إنتشاراً

والحصول على شهادة الايزو ليس محصوراً على الشركات الصناعية فقط، بل يمكن لأى منشأة بغض النظر عن نشاطها أو حجمها أو موقعها الجغرافي أن تحصل على شهادة الايزو ويمتد ذلك الى الشركات الصناعية والتجارية والخدمية والزراعية.

الوصف	البند
المواصفة الأكثر شيوعاً وتتعلق بتطبيق معايير الجودة في جميع العمليات والأنشطة لرفع قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية، وتطلبها العديد من الشركات الكبرى لتسجيل الموردين كشرط أساسي لقبول المورد، كما تطلبها العديد من الدول لقبول التصدير إليها	مواصفة إدارة الجودة QMS طبقاً للمواصفة ISO 9001
تتعلق بتطبيق معايير الإلتزام البيئي داخل المؤسسة بما يضمن السيطرة على جميع مصادر الخطر والتلوث وضمان أن المؤسسة لا تؤثر بالضرر على البيئة الداخلية والخارجية ومساعدة المؤسسة على تحديد الأوجه البيئية والآثار الناتجة عنها ووضع البرامج اللازمة لإزالة مصادر الخطر	مواصفة إدارة البيئة EMS طبقاً للمواصفة ISO 14001
تتعلق بتطبيق معايير سلامة الغذاء والهاسب وتحليل المخاطر ونقاط التحكم وذلك لضمان سلامة الغذاء وخلوه من مسببات الأمراض والتلوث ورفع قدرة المؤسسة على تقديم غذاء آمن ويتم تطبيقها على جميع المؤسسات الواقعة ضمن السلسلة الغذائية	مواصفة إدارة سلامة الغذاء FSMS طبقاً للمواصفة ISO 22000
تتعلق بتطبيق متطلبات السلامة والصحة المهنية للسيطرة على المخاطر الموجود في المؤسسة والتي قد تهدد سلامة العاملين والمباني وما يجاورها والاستعداد والاستجابة للحالات الطارئة وكيفية التصرف السليم والمنظم في حالة حدوث حالات طارئة	مواصفة إدارة السلامة والصحة المهنية OH&S طبقاً للمواصفة ISO 45001
تتعلق بتطبيق متطلبات السلامة والصحة المهنية وكانت تصدر عن معهد المواصفات البريطاني BSI وبعد إصدار ISO 45001 قام معهد المواصفات BSI بإلغاء OHSAS 18001 والالتزام بـ ISO 45001	مواصفة إدارة السلامة والصحة المهنية OH&S طبقاً للمواصفة OHSAS 18001
تتعلق بتطبيق متطلبات إدارة وترشيد الطاقة ووضع الآليات والبرامج التي تساعد على توفير الطاقة وقياس مدى نجاح تلك البرامج ومتابعة تحقيقها والالتزام بها	مواصفة إدارة الطاقة EnMS طبقاً للمواصفة ISO 50001
تتعلق بمتطلبات أمن وسرية المعلومات والحفاظ عليها من الضياع أو الضرر أو الاختراق ويهتم بها جميع القطاعات التي هناك بيانات حساسة وتخشى عليها من الضياع وتريد أن تثبت لعملائها بأن بياناتهم آمنة ومحمية	مواصفة إدارة أمن المعلومات ISMS طبقاً للمواصفة ISO 27001
تتعلق بتطبيق متطلبات الجودة في تصنيع الأجهزة والمستلزمات الطبية والتي تستخدم في المجال الطبي للتأكد من الالتزام بالمتطلبات والتشريعات القانونية وضمان خلو الأجهزة والمستلزمات من مسببات العدوى	مواصفة إدارة الجودة للصناعات والأجهزة الطبية طبقاً للمواصفة ISO 13485

شهادات التميز المؤسسي

كما تتحرك شركات بإتجاه الحصول على شهادات التميز المؤسسي Organizational Excellence Awards، حتي الجهات الحكومية العربية قطعت شوطا كبيرا في هذا الآمر. وهي على نفس السياق تطبيق لمبادئ الجودة الشاملة في النواحي الإدارية والتنظيمية للشركات والهيئات والتي تطبق فيها الشركات معايير التميز المؤسسي من جودة خدمة مقدمة للعملاء ووجود أنظمة وسياسات وإجراءات حديثة معتمدة تطبقها بمرجعية الجهة المانحة لمثل هذه الشهادات، والتي تسلك مناهج ومعايير ومبادئ الجودة الشاملة في النواحي الإدارية والأنظمة والسياسات المؤسسية.

ومن أشهر هذه الشهادات التي تعتمد في القارة الأوروبية شهادات EFQM Certifications وهي European Federation for Quality Management أو الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي أهم إعتماد لشهادات الجودة المؤسسية في العالم وتقوم بتدريب مقيمين EFQM Certified Assessors لهذه الشهادات يقومون بالمراجعة على الشركات التي تطلب خدمة الإعتماد من هذه الجهة المانحة.

وتمنح الشهادة النهائية في حالة إستيفاء الشركة لمتطلبات ومعايير الحصول عليها، كما أن هناك شهادة مماثلة تمنح من الولايات المتحدة الأمريكية عن التميز المؤسسي بمعايير وقواعد حصول مشابهة وإن أختلفت طريقة التقييم Excellence Awards وقواعد ومعايير منح الشهادات.

ولنأخذ على سبيل المثال نموذج من هذه النماذج لشرح طريقة عمل هذه المؤسسات، فهناك ثمانية مفاهيم أو أعمدة رئيسية للتميز المؤسسي وفقا لنموذج شهادة التميز الأوروبية EFQM.

المفاهيم الأساسية لهذا النموذج

تتمثل المفاهيم الأساسية لنموذج التميز في ثمانية مفاهيم كالتالي:

ـ القيمة المضافة للعملاءAdding Value for Customers .

تقديم قيمة مضافة للعملاء بتفهم وتوقع وتلبية إحتياجاتهم.

ـ خلق مستقبل مستدام Creating a Sustainable Future

. تؤثر الشركات المتميزة بصورة إيجابية على العالم الذي حولها بواسطة تحسين إداؤه ودفع عجلة الاقتصاد إلى الأمام وتحسين البيئة والظروف الاجتماعية في المجتمعات التي تعمل بها.

ـ تطوير قدرات الشركة Developing Organizational Capability من خلال إدارة التغيير بفعالية.

ـ دعم الإبداع والإبتكار Harnessing Creativity & Innovation

. تقديم قيمة مضافة والارتقاء بمستوى الأداء بالتحسين المستمر والإبداع الدائم ودعم الإبتكار.

ـ القيادة بالرؤية والطموح والمثل Leading with Vision, Inspiration & Integrity . صنع المستقبل من خلال القيادة المتميزة التي تتصرف كنماذج رائدة لقيم الشركة وأخلاقها.

ـ الإدارة بالتكيف Managing with Agility . تشتهر الشركات المتميزة بالقدرة على التعامل مع الفرص والتحديات بكفاءة.

ـ النجاح من خلال مواهب العاملين Succeeding through the Talent of People . تقدر الشركات قيمة مساهمات العاملين وتخلق ثقافة التمكين لتحقيق الأهداف المؤسسية والفردية.

ـ الحفاظ على إستمرارية النتائج المتميزة Sustaining Outstanding Results . تحافظ الشركات على النتائج المتميزة بشكل مستديم يساعد الجميع على تحقيق إحتياجاتهم.

حوكمة الشركات

أصبحت الحوكمة من الموضوعات التي تهتم بها كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية خلال العقود القليلة الماضية،

خاصة في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية، والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية والحوكمة ببعض من المؤسسات المالية العالمية، وافتقار إدارتها إلي الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، التي أثرت بالسلب على كل من أرتبط بالتعامل معها، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

نتيجة لذلك زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها المؤسسات الاقتصادية، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه، مثل لجنة كادبوري Cadbury Committee والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة المؤسسات بإسمCadbury Best Practice عام ١٩٩٢ في المملكة المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance عام ١٩٩٩م. (الملتقى الوطني: التحديات مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع.، ٢٠١٧)

وتعد حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة لجميع الشركات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر، إذ أن الآزمات المالية التي عانى بسببها الإقتصاد العالمي وضعت مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات. وتركز أنظمة وقوانين الحوكمة في العالم على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات، وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح، علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح.

إن مفهوم حوكمة الشركات هو منهج إصلاحي وآلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية بوضع محددات تخدم

المصالح العامة والحقوق الخاصة للمساهمين. ويقصد بحوكمة الشركات «القواعد التي يتم من خلالها قيادة الشركة وتوجيهها وتشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع إجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال. (هيئة السوق المالية السعودية، ٢٠٢٢).
حوكمة الشركات بصورة عامة هي «مجموعة من الأسس والمبادئ والنظم التي تحكم العلاقة بين مجلس الإدارة من ناحية وبين مالك الشركة و الأطراف الآخري المتعاملة معها من ناحية أخرى، بهدف تحقيق أفضل حماية و توازن بين مصالح كل تلك األطراف».
(الهيئة العامة للرقابة المالية، ٢٠١٦)

وحوكمة الموارد البشرية هي مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الأخيرة كإجراء للتأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل. وهي تهدف إلى وضع كل الممكنات اللازمة لإخضاع إجراءات عمل إدارة الموارد البشرية لمنظومة الأخلاقيات والكفاءات، وتتضمن هذه الإجراءات اختيار الموظفين، والمكافآت، الالتزام السلوكي، وإدارة الأداء وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية.

ونظراً لأهمية حوكمة الموارد البشرية أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس ISO مواصفة خاصة بها في النصف الثاني من عام ٢٠١٦ وهي مواصفة آيزو ٣٠٤٠٨ والتي تقدم إرشادات حول الأدوات والعمليات والممارسات التي يجب إتباعها لتأسيس حوكمة الموارد البشرية الفعالة والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار ضمن المؤسسات، وتطبق في المؤسسات من جميع الأحجام والقطاعات، سواء كانت عامة أو خاصة، الهادفة للربح وغير الربحية.

وتشير حوكمة الموارد البشرية إلى الأنظمة التي من خلالها يتم

توجيه الأفراد وضمان خضوعهم للمساءلة. وهي مهمة مثل حوكمة الأصول المادية أو رأس المال، وتلعب دوراً فعالاً في نشر وتثبيت السلوك المناسب في المؤسسة مع أخذ العوامل البشرية والاجتماعية بعين الاعتبار في عملية صناعة القرار، بغية تحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة.

وتقوم حوكمة الموارد البشرية على عدد من المبادئ، من أهمها: الوضوح والشفافية في تصميم الممارسات المؤسسية، والمساءلة أمام الجهات الرقابية في المؤسسة والسلطات القانونية. وتتطلب حوكمة الموارد البشرية الفعالة التنسيق والالتزام والمشاركة من جميع مستويات المؤسسة، وإظهار مستوى عال من الالتزام والتكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ.

ويجب على المؤسسات المتميزة تنفيذاً لأيزو ٣٠٤٠٨ تقديم تقارير عن حوكمة الموارد البشرية يتضمن أقساماً عن احتياجات المؤسسة، وممارسات وعمليات حوكمة الموارد البشرية وتحليلاتها. كما يجب أن تحدد المؤسسة مقاييس النجاح الرئيسية اللازمة لعملية حوكمة الموارد البشرية للمؤسسة. (المعايطة, رولا، ٢٠١٧)

المبادئ الأساسية لحوكمة الموارد البشرية

- ضمان فاعلية وكفاءة أنشطة الموارد البشرية.
- إعداد وتنفيذ الخطط السنوية لتوجيه وإرشاد إدارات الموارد البشرية للحصول على أفضل الحلول.
- تقديم الدعم الفني لإدرات الموارد البشرية في تطوير أنظمة الرقابة الذاتية للموارد البشرية.
- مراجعة مشاريع موازنة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة المالية.
- تقييم فعالية وكفاءة أنشطة وخدمات الموارد البشرية والإلتزام بقواعدِ السلوك المهني وذلك وفقا للمعايير المحددة.
- إدارة المخاطر ومراقبتها عن طريق تحديد مخاطر الموارد

البشرية والتعامل معها ورصدها مع ضمان التقيد بالقوانين والسياسات.

ـ دعم مبدأ الشفافية والثقة والمصداقية لبناء ثقافة واضحة في بيئة الموارد البشرية، والإفصاح عن جميع المعلومات الخاصة بها.

ـ التعامل مع الترقيات والمكافآت بكافة الأنواع بشفافية وربطها بتقييم الأداء والشروط القانونية.

ـ مراجعة النتائج التشغيلية للموارد البشرية وفقا للسياسات.

ـ مراقبة قرارات الموارد البشرية والتي يجب أن تتماشى مع القانون وتكون أيضا من ضمن متطلبات العمل وتتفق مع سياسات الشركة.

ـ تنفيذ أعلى معايير حوكمة الموارد البشرية من خلال المراجعة والتدقيق.

ـ استمرارية إدارة مواهب الموظفين واستدمتها، والحفاظ عليها عن طريق الإستعانة بها وتطوريها وتشجيعها.

محاور حوكمة الموارد البشرية

ـ إستراتيجية الموارد البشرية: وما يتعلق بالإستدامة لضمان توظيف موارد المؤسسات الأكثر فاعلية وكفاءة واستدامة وتطويرها، والحفاظ على الموظفين أصحاب التميز والإبتكار لتحقيق النجاحات والتوافق مع التوجه االستراتيجي للموارد البشرية

ـ مواكبة التطورات: وتتمثل في توفير أفضل الممارسات لتكون سباقة في شتى مجالات الموارد البشرية وتقديم الدعم للشركات وتعزيز تميز الموارد البشرية عن طريق تصميم وتنفيذ أفضل النظم.

ـ التشريعات: تطوير القوانين والسياسات والخدمات والبرامج المتعلقة بالموارد البشرية استناداً إلى أفضل مبادئ وممارسات الحوكمة، والإلتزام بمبدأ الشفافية والنزاهة والمسائلة والعدالة

لتعزيز ثقافة الموارد البشرية، وتحديث القواعد السلوكية.
ـ إدارة المخاطر ومراقبتها: تحديد المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية في الشركات وضبطها عن طريق توجيه وإرشاد المعنيين بها للحد منها والإلتزام بالقانون، والتقيد بسياسات الموارد البشرية. (دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي، ٢٠١٩)

مراجعة الموارد البشرية

توجد ببعض الشركات المتعددة الجنسيات وحدة إدارية أو نشاط يتبع إدارة التطوير المؤسسي تسمي مراجعة الموارد البشرية HR Audit تهدف لمراجعة سياسات وإجراءات الموارد البشرية المعتمدة والتأكد من تطبيقها بكل دقة وجدية. وتتم هذه المراجعات من قبل المكتب الأقليمي عبر زيارات بقوائم فحص شامل HR Audit Checklist للتحقق من التطبيق السليم لسياسات ونظم الموارد البشرية، وعمل تقارير بالملاحظات ترفع للرئيس التنفيذي والمكتب الإقليمي للموارد البشرية.
ومراجعة وتدقيق أعمال ادارة الموارد البشرية بالشركات واحدة من احدث الاتجاهات التطبيقية في ادارة الموارد البشرية تهتم بمراجعة وفحص السياسات والاجراءات الحالية والتوثيق للانظمة الاخرى المستخدمة في ادارة الموارد البشرية بالشركة، بهدف تحديد الاعمال التي تحتاج الى تطوير وتحسين وللتأكد من تطبيق القواعد والأنظمة الحديثة. تشمل المراجعة فحص وتدقيق اعمال الموارد البشرية باستخدام قوائم الفحص وعدد من الادوات الاحترافية.
تساعد عملية التدقيق المؤسسة على الاستمرار في عملها الفعال دون أي تهديدات في بيئة الأعمال المختلفة. إن عملية التدقيق في الموارد البشرية هي أكثر من مجرد شرط للامتثال القانوني. ومن خلال ذلك، يتم التعرف على أوجه القصور في الموارد البشرية داخل الشركة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التدقيق يتيح أيضاً لممارسي الموارد البشرية تبسيط جميع العمليات وإدراك المخاطر الرئيسية

التي تحيط بالعمل.



كما تساعد أنشطة مراجعة الموارد البشرية على تحقيق أهداف متنوعة منها ضمان الامتثال القانوني فيما يخص وثائق وسياسات وإجراءات الموارد البشرية والتأكد من فعاليتها. كما تساعد على تحديد الثغرات في عمليات الموارد البشرية ونواحي التحسين فيما يخص أنشطة مثل تحليل الوظائف وتصميمها، والتوظيف والاختيار، والتوجيه، والتدريب والتطوير، والآجور والتحفيز، وإدارة النزاعات والصراعات، وما إلى ذلك مما يساعد الشركات على أن تصبح أفضل في مجال عملها.

أهداف مراجعة الموارد البشرية:

ـ فهم عملية مراجعة الموارد البشرية وتعلم طرقها وأساليبها

ـ تحديد التحديات الرئيسية من خلال المراجعة

ـ تقييم نظام توظيف العناصر البشرية وتطويرها وتعيينها واستخدامها.

ـ تحليل جميع جوانب وظيفة الموارد البشرية

ـ تقييم مدى تنفيذ المديرين التنفيذيين للسياسات والبرامج التي بدأتها الإدارة العليا والموارد البشرية ومتابعتها
ـ تحديد أوجه القصور في الإجراءات القائمة وطريقة الإدارة
ـ ضمان الامتثال القانوني والمساعدة في الحفاظ على الميزة التنافسية وتحسينها
ـ إنشاء وثائق ونظم وممارسات تقنية فعالة لتعزيز مشاركة الموظفين

قائمة المراجعات على أنشطة الموارد البشرية

قائمة المراجعات على أنشطة الموارد البشرية HR Audit Checklist تشمل على سبيل المثال الآتي:

ـ أنشطة التطوير المؤسسي
ـ هل الهيكل التنظيمي للشركة محدث ومعتمد؟
ـ هل هناك سياسة لتغيير وتعديل الهياكل التنظيمية؟
ـ هل التوصيفات الوظيفية محدثة ومعتمدة لكل وظائف الشركة؟
ـ هل هناك مؤشرات أداء مؤسسية ولكل قطاع ووظيفة؟
ـ هل يتم تعريف الموظفين بالرؤية والرسالة وقيم المؤسسة وميثاق العمل ومصفوفة الجدارات؟.
ـ هل هناك كتيب لسياسات وإجراءات العمل بالموارد البشرية؟
ـ هل هناك نظام لإدارة الأداء معتمد وتم التدريب العاملين عليه؟
ـ ما هي آليات قياس إنتاجية الموظفين ومدي التحسن؟
ـ أنشطة التوظيف
ـ هل هناك خطة توظيف سنوية لملئ الوظائف بالشركة؟
ـ هل الموظفون الحاليون على دراية بكل الوظائف الشاغرة؟
ـ هل يتم عمل إعلان وظائف داخلي؟
ـ هل يتم إخطار المرشحون غير الموفقون؟
ـ هل هناك نموذج عرض وظيفي وعقد عمل رسمي؟
ـ هل يتم التواصل مع مراجع المرشح؟
ـ هل يتم رصد التسرب الوظيفي / معدل الدوران؟

ـ هل يتم إحتساب تكلفة التوظيف الجديد ؟
ـ معدل دوران العمالة خلال فترة الإختبار؟
ـ نسبة إنهاء علاقة العمل الطوعية (الإستقالة) مقابل الفصل؟
ـ أنشطة التدريب والتطوير
ـ هل هناك برنامج توعية للعاملين الجدد؟
ـ هل يتم تدريب الموظفون الجدد على الإجراءات الخاصة بعملهم ؟
ـ هل يتم تسليم الموظف الجديد كتيب العاملين؟
ـ هل يتم تقييم الموظفين قبل البرنامج التدريبي؟
ـ هل يتم إختبار الموظف بعد البرنامج التدريبي؟
ـ هل يتم قياس ال R.O.I. العائد على التدريب؟
ـ هل يتم قياس عدد ساعات التدريب السنوية لكل موظف؟
ـ أنشطة الآجور والمزايا
ـ هل هناك جدول للآجور والدرجات الوظيفية معتمد؟
ـ هل يتم مراجعة جدول الآجور بإنتظام؟
ـ هل هناك نظام لتقييم وتسعير الوظائف؟
ـ هل الموظفين على إطلاع بأنظمة الآجور والمزايا بالشركة وكافة خطط الحوافز والمكافآت والمنح والخصومات وخلافه؟
ـ هل يتم إخطار الموظف بالخصومات قبل التنفيذ ويسمح بالتظلم ؟.
ـ هل هناك خطط لمكافآت نهاية الخدمة والتوفير والتقاعد؟
ـ هل يوجد نظام للرعاية الطبية أفضل من النظام الحكومي؟
ـ أنشطة علاقات الموظفين
ـ هل هناك إستطلاعات لرأي العاملين تجري بشكل منتظم؟
ـ هل يتم عمل مقابلة الخروج Exit Interview للموظفين المستقيلين وتحليل المعلومات الناتجة وتقديم تقارير للعمل عليها ؟
ـ هل هناك سياسة للتواصل الداخلي بالشركة؟

ـ هل هناك منشور للتواصل مع العاملين HR Magazine؟
ـ هل هناك آلية لإستقبال شكاوي العاملين والعمل على حلها؟
ـ هل هناك مبادرات لتشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع؟
ـ ما هي المبادارت التي تقدمها الشركة لتقليل الإحتراق الوظيفي وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظف؟
ـ هل تقدم الشركة سياسة لحماية المبلغين عن الفساد والإنحراف داخل الشركة Insider Protection Policy؟
ـ هل هناك إجتماع رسمي دوري من قيادة الشركة بالعاملين للتواصل معهم وما هي مدة الدورية Frequency Rate؟

الموارد البشرية ونظم المعلومات

بما أن الموارد البشرية هي رائدة وراعية التطوير في المؤسسات والشركات، والإدارة التي تقود مشروعات تطوير مهارات العاملين وتحسين أداؤهم وإنتاجيتهم، فمن باب أولي أن تتطلع بإستمرار لتحسين أداؤها بإستخدام كافة الوسائل الحديثة مثل إستخدام الحواسب الآلية وبرامج MS Office ثم البرامج البسيطة التي تبيعها الشركات المحلية والتي كانت مرحلة هامة من مراحل تطور النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية.
تطور الآمر وتعددت التطبيقات وظهر خلال العشرون عاما الماضية ما يسمي (Enterprise Resourcing Planning (ERP أو النظم المتكاملة لتخطيط موارد الشركات ومنها شاشات تخص الموارد البشرية وتسمي (HR Information Systems (HRIS وهذه الأنظمة أشهرها على الإطلاق SAP, Oracle, Microsoft Dynamics. وتشمل شاشات الموارد البشرية كافة الأنشطة من توظيف وتدريب وشئون عاملين وتقييم أداء وتقارير وخلافه.
وفي مرحلة آخيرة، تطورت الشاشات التي تخص التقارير الآلية والتي كانت تمثل نقطة ضعف كبيرة تؤثر في أداء الموارد البشرية، حيث ظهرت شاشات Dash Board Modules لتحدث تقدم

كبير في مستوي التقارير التحليلية لبيانات الموارد البشرية لتدعم عملية صنع القرار بالشركات.

وهناك برامج خاصة وقوية بكل نشاط من أنشطة الموارد البشرية فهناك برامج متخصصة في فلترة طلبات التوظيفي آليا screening and filtration مثل sniper hire وغيره من البرامج الأحدث.

وهناك برامج تقوم بالتقييم الآلي للمتقدمين للوظائف عبر مجموعة من الإختبارات النفسية والعقلية والقدرات، وتصحح الاختبارات آليا وتقدم قائمة مصغرة للمرشحين الذين أجتازوا الإختبارات. ويوجد مواقع توظيف تضع على منصاتها إختبارات وتقييمات للمرشحين.

وفي الماضي كان لابد للمرشح المتقدم لوظيفة في بلد آخري أو منطقة بعيدة أن يحضر مسافرا لمقر الشركة لعمل المقابلات وكان يتكبد المشقة والتكلفة لحضور الإختبار. الآن تستطيع أن تجري المقابلة وأنتي جالس في بيتك عبر تطبيقات متعددة تساهم في هذه المقابلات الإفتراضية مثل برنامج Skype أو Zoom والتي سهلت التواصل في المجال الشخصي وعالم الأعمال.

ولقد ساهمت هذه التطبيقات في نقل الوظائف عبر القارات offshoring فأنخفضت تكاليف الانتقال ورواتب العمالة، بل تستطيع عمل تقييم online لموظف يقبع خلف جهاز لاب توب على بعد ألالاف الأميال. وكذا الإجتماعات الآلية on line conference meetings دون الحضور الفعلي للموظف مما سهل حل مسائل العمل ببساطة وعبر الشاشات دون مشقة تذكر من ضياع وقت وجهد وتكلفة سفر وإقامة وغيرها.

الموارد البشرية وتسويق العلامة التجارية

هناك العديد من المبادرات التي تشارك بها الموارد البشرية تساعد في تنفيذ أهداف دعم العلامة التجارية وهي ما يسمي Employer Branding، وهذه المبادرات والأنشطة تشارك بها كافة الإدارات

وفقا لطبيعة عمل كل إدارة. ولقد تطورت مشاركة الموارد البشرية في هذه المبادرات بشكل إيجابي خلال السنوات القليلة الماضية، منذ أن تحولت من شئون عاملين لموارد بشرية وشريك عمل أساسي Business Partner.

ويبدأ دعم الموارد البشرية للعلامة التجارية من إستقطاب المواهب والتوظيف نتيجة التنافس الشديد بين الشركات على العمالة المتميزة. ومع تغير عقليات وطرق تفكير الموظفين، فأصبحت معايير الموافقة على عروض وظيفية لا تقتصر فقط على الراتب الجيد، بل يضاف له المزايا وإسم الشركة Brand ومصداقيتها بالسوق وفرص التدريب والتطوير والترقي وبيئة العمل ووجود نظام عمل عادل ومحترم.

هذه العوامل دعت لتحول الموارد البشرية للاعب أساسي في تسويق العلامة التجارية الشركة للمساهمة في تحسين فرص الشركة في إستقطاب المواهب المتميزة لتلبية إحتياجاتها لمرشحين على وظائف القيادية والمتخصصة. مجرد وجود إدارة للموارد البشرية على الهيكل التنظيمي يعد من أدوات التسويق للشركة بأنها كيان يسعي للتطوير والتميز.

كما أن المؤسسات والصناديق الإستثمارية المتخصصة بشراء وإعادة هيكلة الشركات، أول شيئ تقوم به بعد إتمام صفقة الشراء أو الإستحواز أو الإندماج، هو أن تقوم بتعيين رئيس قطاع موارد بشرية للقيام بمهام كبيرة منها المساهمة في تطوير الرؤية والرسالة وإستراتيجية رأس المال البشري وتطوير الهياكل التنظيمية وإستكمال الكوادر الإدارية Capacity Building وغيرها من المشروعات الهامة.

وتعي الصناديق الإستثمارية أن من أهم أدوات إعادة بيع تلك الشركات المهيكلة بسعر وقيمة جيدة هو تسويق مشروعات التطوير التي تتم بالشركة. بهذا فإن إنشاء أو تحديث إدارة الموارد البشرية ومشروعات تحسين الآداء المؤسسي وترشيد نفقات

التشغيل، هي من أدوات تسويق وإعادة البيع.
وهناك أنشطة تقوم بها الموارد البشرية لدعم تسويق العلامة التجارية، ومن هذه الأنشطة على سبيل المثال:
ـ الإشتراك في ملتقيات التوظيف Employment or Job Fairs والتي تستخدم فيها بانرات banners ومواد دعائية، خاصة في حالة الإشتراك كراعي رئيس (ماسي أو ذهبي) Platinum or Golden Sponsor.
ـ إعلانات التوظيف على مواقع التواصل الإجتماعي والتي يذكر فيها قيم الشركة ومنها المساواة وإتاحة الفرص أمام الجميع Equal Employment Employer وهي ما يلفت إنتباه المرشحين ويزيد رغبتهم للتقديم على الوظائف الشاغرة بها.
ـ الإشتراك في إستطلاعات الرواتب Salary Surveys يعطي إنطباعا ممتازا عن وجود موارد بشرية متميزة ومحترفة، وكذلك حرص الشركة Employer على تحسين الرواتب وتحقيق الآجر العادل مقارنة بالسوق، وهذا الآمر يزيد من ثقة المرشحين بها والرغبة في العمل لديها في المستقبل.
ـ عرض وظائف الشركة على الموقع الرسمي Careers والتقديم عبر الموقع On Line، مع نشر الرؤية والرسالة وقيم الشركة المؤسسية على الموقع، يعطي إنطباعات رائعة عن إسم الشركة ومصداقيتها.
ـ السعي نحو تنفيذ مشروعات تطويرية هامة مثل تطبيق نظام ERP System ونظام معلومات الموارد البشرية HRIS or HRMS والحصول على شهادات الإيزو وأنظمة الجودة الشاملة وقواعد الحوكمة المؤسسية.
ـ دعم مبادرات المسئولية المجتمعية CSR، مثل تقديم منح تدريبية والمساهمات والدعم المالي لدور الرعاية والمستشفيات والجمعيات الخيرية. والمساهمة في تنفيذ تلك المبادرات لدعم الصورة الذهنية عن الشركة لدي أصحاب المصالح من مساهمين

وعملاء وغيرهم.
ـ الإشتراك بالأنشطة الرياضية والثقافية والإجتماعية مثل الدورات الرمضانية والمارثونات، والتي تساهم في دعم بيئة العمل الصحية Healthy Work Environment، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للموظف Work / Life Balance.
ـ الإستثمار في العاملين من خلال برامج التدريب والتطوير مثل الدبلومات والشهادات المهنية المتخصصة والإبتعاث للخارج.

التنمية المستدامة

التنمية المستدامةSustainability Development كما عرفها البنك الدولي هي «التنمية التي تلبي إحتياجات المجتمعات في الوقت الحالي دون المساس بقدرة الآجيال المستقبلية على تحقيق أهدافها وبما يسمح بتوفير فرص أفضل من المتاحة للأجيال الحالية لإحراز تقدم إقتصادي واجتماعي وبشري». ويكتسب هذا الموضوع إهتمام متزايد على المستوى العالمي وذلك بعد أن كان العالم يتجه نحو مجموعة من الكوارث البشرية والبيئية المحتملة. فالإحتباس الحراري، والتدهور البيئي، وتزايد النمو السكاني والفقر، وفقدان التنوع البيولوجي، واتساع نطاق التصحر، حيث أصبحت التنمية المستدامة مدرسة فكرية عالمية تنتشر في معظم دول العالم النامي والصناعي على حد سواء وتتبناها هيئات شعبية ورسمية وتطالب بتطبيقها، فعقدت من أجلها المؤتمرات والندوات. (١) (صالحي، ٢٠١٦)
ولقد إمتد نطاق هذا المفهوم إلى القضايا الإنسانية وصار التركيز أكثر على هدف التنمية، أي الإنسان وأحواله الصحية والثقافية والسياسية، على خلاف العهود السابقة التي كان التركيز ينصب خلالها على وسائل التنمية المادية، أي على زيادة معدلات الإستثمار ومعدلات النمو الإقتصادي العام.
والجدير بالذكر أن «الإستدامة» في مفهوم التنمية تشير إلى إمتداد الروابط بين الأجيال، فالجيل الحالي يجب أن يترك للأجيال القادمة مخزونا كافيا من الموارد الطبيعية ونظاما بيئيا سليما وغير ملوثا،

بحيث تتمكن الآجيال من الإستمرار في التنمية والإستفادة من فوائدها المختلفة.

فالتعليم والتنمية هما أعظم إستثمار في الموارد البشرية، والحكومات تبذل كل ما في وسعها على كل المستويات. ولقد اكتسبت تنمية الموارد البشرية أهمية خاصة كأساس لتحقيق التنمية المستدامة حيث ترتبط صحة البشر الجيدة بأدائهم التنموي، فالمجتمعات التي تشهد تحسنا على المستوى الصحي العام تحقق معدلات أعلى في التنمية المستدامة، وبالعكس فان تفشي الآمراض خاصة الوبائية والمستعصية، يعرقل جهود ويضعف الآداء التنموي في البلدان النامية .

وبما إن التنمية البشرية المستدامة في مفهومها العام تتعلق بإتاحة فرصة للبشر للتمتع بخيارات عادلة وحياة أكثر رفاهية وانسانية؛ فإن من المؤكد أن هذه الرفاهية في الاختيار قد ينشأ عنها مشكلة في عملية إستغلال الموارد الطبيعية ولاسيما في المجتمعات الرأسمالية والإستهلاكية.

هذه المعضلة نشأ عنها الشراهة في إستخدام الموارد الطبيعية بالشكل الذي يضر بالأجيال القادمة؛ لذلك تم إعادة تشكيل مفهوم التنمية البشرية بشكل عصري يساعد على الوفاء بالاحتياج للجيل الحالي، ويوفر متطلبات جيل المستقبل، بشكل لا يؤثر سلبا على أي منهم، بل يساعد في خدمتهم بالشكل المثالي الذي يخدم الإنسانية من ناحية، والحضارة من ناحية أخري.

إذن فالتنمية المستدامة هي الوجه الإيجابي للتطور البشري، بحيث يتغلف مفهومها بنوع من أنواع المسؤولية الاجتماعية، التي لا تتعلق بالحفاظ على موارد الجيل الحالي فقط، بل الأجيال القادمة أيضًا. بحيث تعمل التنمية المستدامة على إنشاء نوع من التوازن بين الاحتياجات السكانية والبيئية والطبيعية، مع دفع عجلة الإنتاج إلى الأمام.

للتنمية البشرية المستدامة مجموعة من المؤشرات والجوانب الأساسية والتي تؤثر كل منهما على الآخر، وغياب مؤشر من هذه المؤشرات يؤثر بالسلب في وجود نسبة كبيرة من المتضررين أو في

وجود تقصير لحق من حقوق الأجيال القادمة. هذه المؤشرات تتنوع ما بين:

١ـ طول العمر مقارنة بسنة الولادة.
٢ـ التحصيل العلمي مقارنة بعدد البالغين القادرين على القراءة والكتابة وكذلك عدد المقيدين في السجلات الرسمية أيضًا.
٣ـ المستوى المعيشي للأفراد مقارنة بالناتج المحلي للدولة وقدرته الشرائية.
٤ـ قدرات الأفراد ومهاراتهم مقابل ما يحتاجه العالم.
٥ـ مقياس الفقر البشري ومعدل تزايده مقارنة بالتضخم العام.
٦ـ الحرمان البشري من احتياجات أساسية وطبيعية.
٧ـ الوضع الصحي والمادي للأفراد.
٨ـ الرغبة في المشاركات السياسية والتأثير الفعال في التغيير.
٩ـ التدهور البيئي الناتج عن التطور الاقتصادي وعلاقته بالموارد وتوافرها.

بجانب المؤشرات السابقة التي تقيس التنمية المستدامة في المجتمعات، هناك مجموعة من الجوانب التي تساعد في تحديدها كالآتي:

١ـ التمكين: ويقصد بها الفرص المتاحة من تعليم وعمل والتي يحق للجميع الحصول على فرص متساوية بشأنها بدون عنصرية أو تدخلات غير عادلة.
٢ـ التعاون: ويقصد به مستوى قدرة البشر على التعاون والعمل سويًا بعيدا عن تأثير الصراعات الاجتماعية أو الطائفية أو السياسية أو حتى الحروب والنزاعات المختلفة.
٣ـ الإنصاف: ويقصد به حصول جميع البشر على فرص عادلة في التطور والنمو، بدون أن تتأثر بعوامل إقصاء أو تأثيرات مادية أو اجتماعية تجعل عملية توزيـع الفرص عملية غير عادلة للجميع.
٤ـ الاستدامة: ويقصد بها أن يتم الوضع في الاعتبار المسؤولية الاجتماعية للأجيال الحالية تجاه أجيال المستقبل، ونتائج ما يقومون به من تأثير على البيئة والاقتصاد وكذلك الحضارة البشرية ككل.

٥ـ الأمن: لا يوجد مجال للارتقاء والتطور بدون أن يتواجد مناخ صحي وأمن لتشجيعه، لذلك عنصر الأمن يعد واحدًا من أهم جوانب عملية التنمية المستدامة، لما له من تأثير في استمرار العملية وتطويرها.

يتم تطبيق التنمية البشرية المستدامة الآن في عديد من الشركات على مستوى العالم ولاسيما الاحترافي منها، حيث تم الأخذ في الاعتبار تأثير الصناعات والاقتصاد الرأسمالي على البيئة المحيطة، وتم وضع خطط للحد من الأضرار والتحكم بها. كما تم إعادة النظر إلى كيفية التعامل مع المصادر الطبيعية مرة أخرى، ووضع الأجيال القادمة في عين الاعتبار عكس ما كان يتم في الماضي من إهمالهم.

أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة

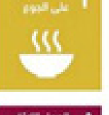
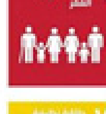
هذه هي السبعة عشر هدفا للتنمية المستدامة التي أجتمعت عليها كافة دول العالم من خلال الأمم المتحدة لإنقاذ الكوكب من الإنهيار، ومنها تسعة أهداف تشارك فيها الشركات في المسئولية جنبا إلي جنب مع الدول.

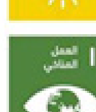
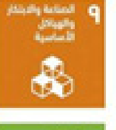
م	الأهداف	م	الأهداف
١	القضاء على الفقر	١٠	الحد من أوجه عدم
٢	القضاء على الجوع	١١	مدن ومجتمعات
٣	الصحة الجيدة والرفاه	١٢	الاستهلاك والإنتاج
٤	التعليم الجيد	١٣	العمل المناخي
٥	المساواة بين الجنسين	١٤	الحياة تحت الماء
٦	المياه النظيفة والنظافة	١٥	الحياة في البر
٧	طاقة نظيفة وبأسعار	١٦	السلام والعدل
٨	العمل اللائق ونمو	١٧	عقد الشراكات لتحقيق
٩	الصناعة والابتكار		



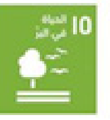









أشكاليات التحسين المستمر

لا شك أن الشركات تسعي للتحسين والتطوير المستمر بغرض دعم الأداء المؤسسي وتحسين الربحية من خلال عدة مبادرات لتطوير الأنظمة والسياسات وخفض وترشيد النفقات وتطوير مهارات العاملين وتطبيق أحدث النظم الإدارية والتقنية والانتاجية، وكل هذا للوصول لأفضل الممارسات المالية والتشغيلية وتحقيق cost optimization أو الإستخدام الأمثل للتكاليف والوصول بمعدلات الدقة والفاعلية لأعلي مستوي ممكن.

إشكاليات إدارة الجودة الشاملة

معايير الجودة الشاملة تطبق بشكل ممتاز أو جيد في الشركات الصناعية التي لها مصانع تخضع منتجاتها للتفتيش سواء الداخلي أو الخارجي محلي أو دولي. بمعني أن إدارة الجودة يزداد دورها ويقوي بشكل كبير في الشركات الصناعية بشكل عام والتي تخضع مصانعها ومنتجاتها للتفتيش الدوري من جهات التفتيش المختلفة حسب الصناعة.

وبالتالي تضطر لتفعيل سياسات وإجراءات الجودة الداخلية لتفادي الغرامات وملاحظات التفتيش وللحفاظ على وكلاتها من الخارج. فشركة مثل IKEA موزع لمجموعة مكة للسجاد المطبوع

(إحدي شركات مجموعة النساجون الشرقيون) في كثير من دول العالم وتقوم بعمل مراجعات دورية ربما شهرية على المصانع وتتحقق من الممارسات العمالية وظروف العمل والإنتاج ومعايير الصحة والسلامة المهنية وقواعد الجودة والألتزام Quality and Compliance لذا تجد إدارات الجودة والألتزام بهذه المصانع على أعلي مستوي من الجودة والأداء والكفاءة.

وتطبق هذه المعايير بقوة في مصانع الأدوية Pharmaceutical Manufacturer والمنتجات الغذائية FMCG وكذلك المصانع التي تنتج للتصدير، فيكون تطبيق معايير الجودة بها قويا للغاية، نظرا لآن الموزع في الخارج يقومون بزيارات مراجعة دورية ولا يتهاونون في تطبيق غرامات وربما وقف التعامل في حالة وجود Major Remarks أو ملاحظات كبيرة على المنتج أو ظروف الإنتاج أو معدل الهدر أو المخاطر على حياة العمالة (اجراءات الأمن والسلامة والصحة المهنية). ويؤدي هذا في النهاية لتحسين الإنتاج بشكل كبير جدا وتقليل الفاقد وزيادة الفاعلية في هذه المصانع نتيجة رغبتها المستمرة في التحسين والحفاظ على عقود التصدير الخاصة بها.

ولحد الآن ليس هناك مشكلة، ولكن المشكلة تكمن في تفاوت مستوي العاملين بمجال الجودة سواء مراقبة الجودة أو توكيد الجودة، نعم هناك شهادات وبرامج تدريبية مستمرة ولكن تفاوت القدرات ومستوي الكفاءة للعاملين بالمجال يعد مشكلة حقيقية تستدعي زيادة الإستثمار من خلال التدريب في هذه المواهب وتطوير مهاراتها والإستعانة بخبراء الجودة لتوطين ممارسات الجودة ورفع الكفاءة.

كما توجد إشكالية في التشابه الكبير عند غير المتخصصين بين مجالات متعددة لها علاقة بالجودة وهي إدارة الإلتزام Compliance والمراجعة Audit والجودة Quality Management (Quality Assurance and Quality Control) والتفتيش Inspection فبعضها يستخدم كمسمي مكان الآخر في الشركات حسب المجال وخلفية القائمين على الشركة والجهات الخارجية والداخلية التي

تتعامل معها.

إشكاليات شهادات الإيزو

المشكلة أن الكثير من الشركات تحصل على شهادات الجودة دون أن يؤمن بها وبمردودها وقيمتها إيمانا حقيقيا، هو يريد الشهادة لا تطبيقاتها ويريد مردودها دون أن يمارسه على الأرض. بمعني أن أصحاب الشركات تحصل على الشهادات للتباهي والبحث عن المصداقية والسمعة الجيدة بين العملاء، بأن الشركة حاصلة على شهادة الجودة فيظن العميل خيرا، في مستوي الأنظمة والسياسات والاجراءات بينما الحقيقة تكون عكس ذلك.

نفس إتجاه تطبيق معايير الجودة الشاملة، تسعي الشركات للحصول على شهادات الإيزو ISO Certification، وتتعامل مع الآمر على أنه دعم لمصداقية الشركة وزيادة ثقة العملاء بها، وكأنها شهادة براءة ذمة وصك الأمانة والثقة والمصداقية. بمعني أن حصول الشركة - في الوطن العربي تحديدا – على شهادات الإيزو يستخدم بشكل ترويجي لتحسين صورتها وسمعتها وسعيها في التطوير والتحسين المستمر.

وبالفعل ينظر للشركة الحاصلة على شهادات الإيزو بشكل أفضل من الشركات التي لم تحصل عليها بعد. وبالرغم أن المسألة أكثر جدية واحترافية في باقي دول العالم من مجرد الحصول على شهادة وأن شهادات الإيزو تفعل بشكل أكبر ويتعامل معها بمنتهي الجدية ويستفاد منها لأقصي درجة في تطوير الشركات، إلا أنه في الوطن العربي الآمر مختلف، وكما أشرنا من قبل فالهدف الأساسي منها في أغلب الأحيان لدعم الدعاية والترويج.

إشكاليات شهادات التميز المؤسسي

شهادات التميز المؤسسي Organizational Excellence Awards من المجالات الحديثة حقا ولا زالت بعيدة تماما عن واقع الأعمال في العالم العربي، فلا يعرف عنها إلا رواد الموارد البشرية والتطوير المؤسسي والجودة الشاملة، والقلة فقط حصلت على رخص مزاولة وتطبيق ممارسات التميز المؤسسي. وهذه الشهادات

تحتاج شركات ناضجة بشكل كبير أي مستقرة ولها باع في تطوير السياسات والاجراءات والجودة مما يسهل توطين ممارسات التميز المؤسسي بها.

إشكاليات مراجعة الموارد البشرية

مراجعة الموارد البشرية أو HR Audit غير مفعلة إلا في المؤسسات الكبيرة وهي عبارة عن قائمة مراجعات للسياسات والإجراءات وممارسات العمل للموارد البشرية المتوطنة بالشركة، بغرض تقييم مدي الإلتزام بها وسلامة الإجراءات المتبعة. وهي تندرج تحت أنشطة التطوير المؤسسي كإحدي أدوات المراجعة الذاتية Self-Audit قبل التعرض لأي مراجعات خارجية.

الغرض الأساسي من مراجعة الموارد البشرية هي التأكد من تطبيق السياسات المؤسسية Corporate Policies ولهذا لا تجدها إلا في الشركات العالمية التي لها فروع في عدة دول، والشركات القابضة Holding Companies التي تدير عدة شركات تابعة لها. فالغرض من المراجعات هنا هو التأكد من توحيد السياسات والإجراءات وتطبيقها بدقة شديدة في كافة فروع الشركة دون حيود. ودورها رقابي في المقام الأول على فرق عمل الموارد البشرية للتحقق من إلتزامهم بشعارات الشركة وقيم العدل والمساواة Equal Opportunity Employer التي ألتزمت بها بين العاملين بغض النظر عن الدين والعرق والجنس واللون والعنصر.

إشكاليات تطبيق قواعد حوكمة الشركات

لا زال التطبيق في بداياته ولكنه يأخذ حيز وإهتمام أكبر بمرور الوقت والسعي نحو تطبيقه في تصاعد مستمر منذ العام ٢٠٠٨ عام الإنهيار المالي الكبير نتيجة أزمة الرهن العقاري، خاصة في القطاع المصرفي والذي كان أحد أضلاع الأزمة ومن أكبر الخاسرين بها، ولذا تجد تطبيقات بازل ١ و٢ و٣ تتم في البنوك بشكل متسارع وملزم لفصل الملكية عن الإدارة ودعم أدوات الرقابة على القيادات التنفيذية بالشركات.

كما أن تطبيق حوكمة الشركات العائلية خاصة المتوسطة منها يمر

بعثرات كبيرة حيث أن الملاك التنفيذين سابقا يعاودهم الحنين للإدارة التنفيذية ويتحولون للمقاوم الآكبر في تنفيذ المعايير الصحيحة للحوكمة العائلية. حيث لا يرتضي مالك الشركة ومؤسسها وأبناؤه أن يتركوا الإدارة لآخرون ربما ينظرون أليهم أنهم أقل خبرة وكفاءة وقدرات عقلية وذهنية منهم، وبالتالي تجد التدخلات الدائمة في التنفيذ أو عرقلة قرارات الرئيس التنفيذي المالية والتشغيلية بغرض تحجيمه أو إفشاله أو تقويض صلاحياته.

إشكاليات الموارد البشرية وأنظمة المعلومات

من أكبر الإشكاليات التي تواجه الموارد البشرية والقطاعات الآخري داخل الشركة هو فشل تطبيق نظام ERP في كثير من الشركات ولعدة أسباب منها إجراءات التنفيذ وعدم إتباع الشركات الطريق السليم لنجاح تطبيق النظام حيث أن معدل نجاح تطبيق تلك الأنظمة منخفض للغاية. وربما نجمل أسباب نجاح أو فشل تطبيق نظام ERP على النحو التالي:

ـ يبدأ الفشل من اللحظة الأولي ومرحلة جمع البيانات، حيث أن عدم دقة جمع البيانات من البداية Data Collection لبناء النظام عليها حيث يساء فهم بعض المتطلبات وتصل البيانات للشركة مقدمة الخدمة بشكل غير دقيق ويبني عليها هيكل النظام الجديد System Architecture بشكل خاطئ.

ـ عدم وجود إستشاري النظام لكي يكون المتحدث بإسم الشركة أمام مقدم الخدمة ويقوم بترجمة إحتياجات الشركة / العميل بشكل دقيق، بما يحسن من دقة البيانات المقدمة وفهم الطرفين لنفس اللغة. حيث أن الكثير من الشركات لا تفضل وجود هذه الوظيفة / الإستشاري لعدم إقتناعها بضرورة إستئجاره وتوفيرا للنفقات ، بينما تكون نتائج عدم وجوده إحيانا كارثية تهدد نجاح المشروع من أساسه.

ـ التعجل في التنفيذ وقبل الحصول على معلومات كافية لخرائط الإجراءات Process Flow Charts فتكتشف الإحتياج لعمل الكثير من التعديلات customization requests على النظام

بعضها يتم الاستجابة له والغالبية لا يتم نتيجة أن البناء تم بشكل معين يصعب تغيره أو أن التعديلات سوف تتطلب مصروفات أكثر وقيمة الخدمة خارج العقد المتفق عليه.

ـ تكلفة العقد لا تكون واضحة بالقدر الكافي من البداية حيث يتفق على قيمة معينة وعدد المستخدمين وكافة التفاصيل بينما يظهر أثناء التنفيذ زيادة عدد المستخدمن نتيجة عدم وضوح الرؤية والكثير من التعديلات customization التي يدفع عنها مصاريف إضافية.

ـ قصر فترة الإختبار والتجريب المتوازي مع النظام Parallel Running أو Pilot Testing والتي لا يجب أن تقل عن ثلاثة أشهر يجرب فيها النظام الجديد وعمل القفل الشهري monthly closing للرواتب مثلا والتأكد من عدو وجود فروق مع النظام القديم. وعليه ينتهي العمل بالنظام القديم و تفعيل Go Live للنظام الجديد.

تفادي تلك المشاكل يضمن النجاح والتطبيق الأمثل للنظام خاصة أنه إستثمار بالملايين لا يحتمل الخطأ أو التهاون ولا الفشل. كما أن نجاحه ينقل الشركة نقلة نوعية تكنولوجية كبيرة، ويحسن من دقة البيانات والتقارير وبالتالي دقة وسرعة صنع القرار.

الباب السادس - المرجعية الأخلاقية والقانونية

لكل مهنة في هذا العالم مرجعيات نقيم من خلالها أداء هذه المهنة من الناحية الأخلاقية والسلوكية والقانونية. ربما تختلف وجهات النظر في ترتيب أهمية هذه المرجعيات من حيث الأهمية، فأحدهم يقدم الإطار القانوني على السلوكي والآخلاقي والبعض يقدم الأخلاقي والسلوكي على القانوني وعلي إعتبار أن وظيفة الموارد البشرية بالدرجة الأولي هي مهنة تختص بسلوك وقيم ومبادئ المؤسسة. وتسعي لتحقيق التوازن بين أهداف النشاط التجاري المادية من أرباح ومكاسب ولكن دون خسارة الجانب الأخلاقي وأن تؤدي هذه المهنة في إطار من الأخلاق والسلوك الحميد والقيم المؤسسية، فالموارد البشرية هي الراعي الأول لهذه المنظومة.

ولهذا السبب أخترت أن أبدأ بالإطار الأخلاقي والسلوكي وأنتهي بالقانوني، منسجما مع قناعتي بأن مهنة الموارد البشرية من أرقي المهن حين تطبق بكل صدق وضمير وإنسانية. وهي التي ترشد الرغبة الجامحة لدي بعض الشركات في الربح على حساب ضرورات وقيم إنسانية لا غني عنها في مجال الحياة والأعمال كذلك. وعندما تنجح في ترجيح كفة العدل وتقليل حالات الظلم وتحقيق المساواة قدر المستطاع، في بيئات عمل كثيرا ما يطغي عليها الجوانب البراجماتية المادية، حيث تهدر حقوق وتضيع على البعض الفرص وتقتل أحلام وطموحات، تحت وطأة رغبة جامحة في النجاح مهما كان الثمن ولو على حساب الطرف الأضعف في المعادلة، وهو الموظف.

وهناك العديد من المرجعيات التي تبني عليها الشركات المنظومة الأخلاقية والسلوكية والقيمية لها ومنها على سبيل المثال:

ـ قيم ومبادئ عامة ثابتة لا يختلف عليها أثنان عند ممارسة أي عمل تجاري أو صناعي أو خدمي، منها إحترام العميل والأمانة والثقة والمصداقية والجودة، قيم بدونها لا يمكن أن يكتب لها النجاح.

ـ قيمة مؤسسية Corporate Values تطورها كل شركة وتعكس هويتها وثقافتها الداخلية والصورة التي تود أن تظهر بها – من خلال العاملين لديها - في معاملاتها مع الآخرين.

ـ ميثاق أخلاقيات العمل Code of Business Ethics وهي قواعد تضعها الشركات لضمان التزام كافة العاملين بها بسلوك مؤسسي واحد قبل كافة أصحاب المصالح وعلي رأسهم المساهمين والعملاء والزملاء في العمل والموردين والمتعهدين والمجتمع ككل.

ـ المسئولية الإجتماعية Corporate Social Responsibility CSR)) وتمثل المبادرات التي تؤكد إلتزام ومشاركة الشركة في إعمار وتنمية وتطوير المجتمعات التي تستثمر بها.

وفيما يخص المرجعيات القانونية لعمل الموارد البشرية، فهناك المرجعيات التالية:

ـ قوانين وقواعد منظمة العمل الدولية

ـ القوانين الداخلية للدول مثل قوانين العمل والضرائب والتأمينات وعمل الأجانب والأقليات والمرأة والطفل

ـ قواعد الحوكمة المؤسسية

ـ قوانين النقابات العمالية

ـ الإتفاقيات الجماعية بين الشركات والعمال

أولا: المرجعيات الآخلاقية والسلوكية

تدور مهنة الموارد البشرية حول عدة أفلاك تمثل منظومة القيم والآخلاق والمرجعيات التي يرجع لها في المواقف التي تستشكل على محترفي الموارد البشرية. وهناك شبه إجماع على تلك المرجعيات بأنها السند والملجأ عندما يحتار من يعمل بالموارد البشرية في قياس تصرفه، هل هو أخلاقي أو غير أخلاقي قياسا لهذه القيم والمباديء.

القيم الإنسانية

في البداية، من يعمل بالموارد البشرية يجب أن يعي جيدا أنه كظل

الله على الأرض فهو قاضي ومحام في ذات الوقت. قاض يفصل بين حقوق الشركة أو صاحب المال وحقوق العامل، ومحام يدافع عمن ظلم منهما أيا كان. المشكلة أن رأي مسئول الموار البشرية في معظم الأحيان يؤخذ به، فبالتالي يجب أن يتسم متخصص الموارد البشرية بالعدالة والنزاهة والشرف والضمير، عندما يقدم النصح لأي طرف ولو كانت على حسابه الشخصي هو كموظف، فقد تمسه النصيحة هو شخصيا بالسلب عند تطبيقها.

إذا قيم العدالة والنزاهة والشرف والضمير هي قيم أساسية يجب أن يتصف بها من يعمل بالموارد البشرية وبدونها، سيتحول إلي عصا غليظ في يد من يملك المال ويكون الكرباج الذي يلهب به ظهر الموظف، ويتحول بحق كما يتصور معظم الموظفين، ممثل الشيطان. وعلي العكس من ذلك، فأن التحامل على صاحب رأس المال وهضم حقه بغير وجه الحق، تعاطفا مع موظف سيئ غير ملتزم وغير منتج ومتجاوز، هو أيضا يخالف قيم الأمانة والعدل والنزاهة والشرف.

قيم العدل والمساواة

ومن بين المرجعيات الأساسية في أي عمل تجاري للعاملين بالموارد البشرية ما يسمي بمبادئ إتاحة فرص عمل متساوية Equal Employment Opportunity للجميع والتي تحرص العديد من المؤسسات على تبنيها وكتابتها كشعار ودليل على ما تتمتع به من النزاهة والشفافية والعدل والمساواة. فنجد دائما شركات تكتب ضمن شعاراتها We are an Equal Employer بغض النظر عن اللون والجنس والدين والتوجهات.

ميثاق أخلاقيات العمل

كما تطور الشركات ميثاق أخلاقيات العمل Code of Business Ethics تشرح فيه قواعد السلوك المقبولة لديها من قبل العاملين مع أصحاب المصالح وكيفية تقديم الخدمة بكل صدق وإحترافية

وأمانة. وتشرح فيه السلوكيات الحميدة والسلوكيات الغير مقبولة على السواء وكيف تتصرف في المواقف الصعبة وبأي أسلوب. وميثاق أخلاقيات العمل يحتوي على التصرفات التي تجرمها وتعاقب عليها عقابا شديدا وتوجه العاملين بها في كيفية التصرف معها والإبلاغ عنها مثل التحرش بكل أشكاله Harassment والبلطجة Bullying والتنمر والتجاوز مع العملاء والزملاء، وكل المواقف التي تحتاج تعامل إداري وقانوني وأخلاقي، ويتضمن الميثاق طرق تعامل الشركة مع التجاوزات والجزاءات الخاصة بها. كما تحتوي على شرح الأفعال المجرمة قانونا ومنها على سبيل المثال الفساد corruption الرشوي bribes ولذا تجد ميثاق أخلاقيات العمل يعرف ويشرح مفهوم الهدايا وشروط قبولها وأنواعها وكيفية التعامل معها وحدود قبول الهدية، والإخطار بها للرؤساء وذلك حتي يسد هذه الثغرة تماما ويرسم الخط الرفيع بين كونها «هدية» أو «رشوة» بتعريف مؤسسي واضح.

فتصرف الموظف داخل العمل هو تصرف يمثل المؤسسة ويعكس أخلاق وسلوكيات العاملين بها، لذا يجب أن يتضمن ميثاق الأخلاقيات تعريف Definition أنواع السلوك المؤسسي والتصرفات المقبولة وغير المقبولة في مختلف المواقف الأخلاقية الصعبة التي قد يتعرض لها الموظف، وكيفية التصعيد Escalation ومسئولية كافة الأطراف المعنية حتي تتضح الصورة للجميع وتمثل رادع لكل من يخالف هذا الميثاق.

القيم والمبادئ المؤسسية

كما تطور الشركات مجموعة القيم المؤسسية Corporate Values وهي القيم التي يؤمن بها ويتبناها أصحاب الشركة ومن يمثلها، تساعد المؤسسات في خلق صورة ذهنية للعلامة التجارية بشكل إيجابي. ووجود القيم المؤسسية والتصرف وفقها هو من أسباب بناء علامة تجارية قوية ومحترمة branding ، فمن

الصعب أن تثق في علامة تجارية يتصرف موظفيها كلا على حسب طبعه وأسلوبه وبيئته. وعلي العكس من ذلك تجد العلامات التجارية القوية يتصرف فيها الموظفون بشكل متشابه متناغم وفقا للتدريب المكثف الذي يتلقونه، حتي لا تكاد تميز بينهم عند التصرف في مواقف متشابه.

فالقيم المؤسسية هي مجموعة المبادئ التي تتبناها الشركة وتغرسها في سلوك موظفيها للتصرف بموجبها والتخلق بها داخل وخارج الشركة. وهناك من الشركات من تعاقب موظفيها في حالة مخالفتها سواء على رأس العمل أو خارجه. فتجد شركات تكتب رقم خط الشكاوي على خلف السيارات التابعة لها، في حال صدر من سائقيها أي مخالفات سلوكية أثناء القيادة، يستطيع أي شخص أن يبلغ عنه حيث أن السيارة تحمل شعار الشركة وأي تصرف به رعونة أو تهور أو خطورة يمثل الشركة في أي مكان تتحرك به. ويكون هذا حرصا من الشركة على شكلها العام وأنها تؤكد بكل شفافية قيمها المؤسسية في كل مكان يحمل شعارها.

كما تطور بعض الشركات أنظمة مكافأت للموظفين الذين يقدمون أمثلة حقيقة وجيدة لتطبيق قيم المؤسسة، بل وتستخدم تلك الآنظمة في الترويج للشركة. فمن الشركات من تكرم موظفيها عبر وسائل الإعلان المختلفة داخل الشركة أو وسائل التواصل الإجتماعي وربما مجلة الشركة ومنها من ذهب لأبعد من ذلك ويقوم بالترويج لمثل تلك المواقف حتي عبر الإعلانات المصورة المختلفة. وأذكركم هنا بأعلي أمثلة تطبيق ذلك حينما مولت شركة Federal Express (FedEx) جزءا من ميزانية فيلم Cast Away للممثل توم هانكس والتي تحكي قصة عامل تسليم الشحنات الدولية سقطت به طائرة الشحن على جزيرة نائية في المحيط وعاش بها معزولا لعدة سنوات.

وتظهر من خلال الفيلم تبني الموظف لقيم الشركة من الصدق والأمانة ومصداقية التعامل مع شحنات الشركة ومنها قيام موظف

فيديكس بنهاية الفيلم وبعد أن عاد للحياة وهو يقطع عدة ألالاف من الأميال محاولا تسليم شحنة كانت معه عند سقوط الطائرة لأصحابها. ولقد كان لهذا الفيلم عظيم الآثر في دعم الدعاية لشركة فيديكس وترسيخ الصورة الذهنية لها لدي العملاء والقيم التي تمثلها، دعاية تفوق عدة ملايين من الدولارات.

وعلي العكس من ذلك تماما، فإن أي تصرف سيئ لأي موظف يمثل شركة ما خاصة من الشركات ذات العلامات التجارية الكبري قد يكبد الشركة ملايين الدولارات أو الجنيهات ويظل وصمة في جبين الشركة برغم أنه ربما يمثل سوء التصرف هذا الشخص نفسه ولكن العميل لا ينسي أبدا. فمنذ عدة أشهر حدثت واقعة شهيرة في مصر أحدثت جدلا واسعا بين عملاء أحدي كبريات شركات الإتصالات في مصر حيث وقعت مشاجرة بين موظفي فرع من فروع الشركة مع أحد العملاء أنتهت بتبادل الضرب والإهانة بين الموظفين والعميل وصورت وإذيعت على كافة مواقع التواصل الإجتماعي.

تلك الحادثة أثارت التساؤلات عن كيف حدث هذا التصرف السيئ من قبل موظفين – حتي لو كان العميل هو المخطئ - مفترض أنهم تدربوا بشكل جيد جدا وإحترافي على التعامل مع كافة أنواع المواقف الصعبة والإستفزازات. وبلا شك أي كان المتسبب فيما يحدث، فبالتأكيد أثر هذا الموقف على مصداقية الشركة وصورتها الذهنية التي كانت آخذه في التدهور أصلا من ناحية المستوي الفني والخدمات وأكدت على تقصير شديد من قبل الشركة في تدريب موظفيها على سلوكيات العمل.

بالتأكيد للموارد البشرية دور كبير في هذا الآمر وتحتاج لبذل جهد كبير في طريق إستعادة صورة الشركة الذهنية لدي العملاء ومصداقيتها. ورأيي في هذا الآمر، أن هؤلاء الموظفين هم من موظفي شركات التعهيد **outsourcing services** وهؤلاء عادة لا يشعرون بالولاء أو الإنتماء للشركات التي يوظفون لديها، فهم على

يقين أنهم طرف ثالث ولن يتم تعيينهم في هذه الشركة يوما ما. فهذا الآمر يضع فكرة التعهيد أو outsourcing services على المحك، فلا يحك جلدك مثل ظافرك، الأفضل من وجهة نظري الإستعانة بموظفين بعقود عمل ولو مؤقتة على الشركة وليس من خلال عقود التعهيد خاصة في الوظائف المالية والمحاسبية وخدمة العملاء والموارد البشرية. فقد أثبتت التجربة أن هذه الممارسة أفضل من المجازفة بعمالة خارجية لا تعتبر نفسها من «أهل البيت».

وهناك ممارسات يمكن أن تهدم شركات عملاقة وتهوي بأسهمها وتهدد إستمرارها وعلي مسئولي الموارد البشرية العمل على تجنبها بشكل مطلق من منطلق الحفاظ على وجود الشركة. فهناك ممارسات إدارية تدعم العنصرية و الطائفية والتعصب والتحيز لفئة أو طائفة أو نوع أو دين معين، فلا شيئ يختبأ في عالم المال والأعمال. ولا يخفي على أحد أن هناك الكثير من الممارسات العنصرية والطائفية في بلداننا العربية، فهناك شركات معلومة بالإسم تجد معظم موظفيها أو الوظائف العليا بها تشغلها طائفة معينة وتحرم تقلد المناصب على غير تلك الفئة أو الطائفة.

بالطبع تلك الممارسات تأكل من رصيد الشركات وتقلل من مصداقيتها وثقة العميل بها، بل وربما تدعو العملاء لمقاطعة خدماتها أو منتجاتها، وهذه كارثة تسبب خسائر بالملايين وتهدد كيان وإستمرار الشركة. وقد حدث بالفعل أن رسما كاريكاتيريا نشره أحد كبار رجال الأعمال بمصر، ضد فئة مجتمعية معينة أثارت حفيظة المنتمين لهذه الطائفة، وظهرت دعوات كثيرة لمقاطعة هذه الشركة وخسرت بسبب هذا التصرف ملايين الجنيهات.

المسئولية الإجتماعية للمؤسسات

كما تعيد الشركات تقديم نفسها للمجتمع والعملاء من خلال مبادرات المشاركة المجتمعية Corporate Social Responsibility

CSR)) وتقديم مساعدات مالية ودعم للمؤسسات الخيرية ودور الأيتام والمستشفيات والقري والعديد من المبادرات التي تساهم فيها الشركة بتنمية المجتمع الذي تستثمر به وتستفيد منه.
وهي من التوجهات الحديثة في الإدارة التي أصبحت عرفا ونمطا لممارسات العمل التجاري أن تعيد الشركات بعض أرباحها للمجتمع الذي تعمل به في شكل مساهمات مجتمعية. وفيما يخص مبادرات الموارد البشرية في دعم المسئولية المجتمعية، تقدم الشركات منح للتدريب وتطوير مهارات فئات مجتمعية معينة وإتاحة فرص العمل للبعض خاصة من ذوي القدرات الخاصة أو القيام بحملات لتبرع الموظفين لجهات معينة تحتاجها وهكذا.
كما تجد الشركات متعددة الجنسيات والشركات الكبري في العالم تدرب موظفيها على قيم التعددية الثقافية Cultural Diversity وقبول فكرة وجود وحرية وأحترام إختلافات الآخر، وتجد هذه التوجهات بشكل واضح في البلاد التي تتعدد بها الثقافات والمواطنين من جذور متعددة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وهي شعوب يكثر بها عدد المهاجرين والمواطنين من أجناس شتي، والتنوع الإثني والثقافي جزء أصيل من حضارات هذه البلدان.
كما أصبح من المحتم تدريب الشركات موظفيها المبتعثين دوليا لفروعها بالخارج على ثقافات وعادات الشعوب والمجتمعات التي سيعملون بها، والتشديد على إحترام عادات وتقاليد تلك الشعوب وما هو صحيح أو خطأ من سلوكيات وإشارات جسدية ولفظية، وما هو صحيح أو خطأ مثلما يحدث للأجانب عندما يبتعثون للعمل في دول ذات طابع خاص مثل المملكة العربية السعودية.
ويشمل هذا التدريب التعرف على طرق التعامل ولغة الجسد التي قد تسبب حساسيات وكل ما يجنب الموظف المشاكل داخل تلك المجتمعات. وبالطبع يتم ذلك من خلال فريق عمل الموارد البشرية بتلك البلدان وربما يتم التدريب remotely قبل وصول المبتعث للبلد التي سيعمل بها. وعلي هذا الآمر، نجد أن

تقديم الشركات نفسها من خلال تبني قيم وسلوكيات ومبادرات مؤسسية سليمة ومحترمة وتدريب الموظفين عليها والمشاركة المجتمعية وتبني مبادئ عالمية مجمع عليها، تؤصل التعددية الثقافية وإحترام الآخر والتأكيد على حرية المعتقد وإتاحة فرص عمل متساوية أمام الجميع لا تقصي أحدا، وتؤكد أن الكفاءة فقط هي المعيار بغض النظر عن النوع أو الجنس أو الدين أو الأفكار.
كل هذه المبادئ والممارسات والأخلاقيات والقيم تنعكس بالإيجاب على دعم سمعة العلامة التجارية ومصداقيتها وثقة المجتمع والعملاء بها. فالآمر لم يعد من قبيل الرفاهية ولا الدعاية، بل أصبح من مقتضيات بناء منظومة عمل محترف وقيم راسخة ومتوازنة وثقافة عمل مؤسسي تدعم كلتا المنظومتين. فبعض العلامات التجارية حينما يذكر أسمها يتبادر إلي الذهن فورا قيمة مؤسسية معينة بنتها الشركة من خلال مصداقيتها في ممارسة العمل التجاري وعلي مدار سنوات طويلة. فمثلا حينما تذكر شركة تويوتا، لا تملك إلا أن تستدعي الذاكرة قيم الدقة والمصداقية والتطوير المستمر والثقة. وإذا ما ذكر إسم شركة آبل، فلا تملك إلا أن تذكر التطور التكنولوجي والآمن المعلوماتي وصعوبة إختراق الآجهزة، وغيرها من العلامات التجارية التي تمثل كل منها قيمة حفرتها في أذهان العملاء بجهد سنوات.

ثانيا: المرجعيات القانونية

مرجعيات العمل القانوني لمحترفي الموارد البشرية كثيرة ومتعددة ومنها ما هو مشترك لكافة البلدان ومنها ما يختص ببعض البلدان دون الآخري. وهناك أوجه مختلفة لهذا الإطار منها على سبيل المثال:

مرجعية منظمة العمل الدولية

التي تضع القواعد العامة لحقوق العمال وتنظم علاقات وظروف العمل داخل البلدان التي تشترك بها ويجب أن تحترم قواعدها

وتتقيد بالعمل بها. وفي حالة مخالفة تلك القواعد، يتم حظر تلك البلدان blacklisted من قائمة الدول المشاركة في منظمة العمل الدولية. ولا يرفع هذا الحظر إلا بإلغاء كل ما يخالف قواعد العمل التي وضعتها المنظمة. بل إن بعض الشركات المتعددة الجنسيات ربما ترفض أو تحجم عن العمل ببلدان ليست عضوا بمنظمة العمل الدولية.

القوانين واللوائح

كما يحكم عمل الشركات القوانين الخاصة بكل دولة والتي تنظم عمل مواطني البلد والأجانب والأقليات وفئات العمل المختلفة. على سبيل المثال، قانون العمل الخاص بكل بلد والتأمين الإجتماعي والرعاية الطبية وقوانين المرأة والطفل وذوي الإحتياجات الخاصة وقواعد تنظيم عمل الآجانب وضرائب الدخل وتراخيص عمل وإقامة الآجانب وتحويلات العمالة الأجنبية وغيرها من القوانين التي تيسر أو تعرقل فرص العمل والإستثمار داخل تلك البلدان.
وعلي مسئولي الموارد البشرية أن يكون لهم دراية كافية للتعامل مع القوانين خاصة إذا كان لديهم عمالة أجنبية أو لهم مشروعات خارجية فيتوجب عليهم معرفة قوانين البلدان التي يستثمرون بها والتي تحديدا تمس حياة الموظفين المبتعثين وتضمن عدم خرق الشركة للقوانين المعمول بها في تلك البلدان.

إتفاقات العمل الجماعية

كما ذكرنا سابقا، ينبغي على الشركة مهما كانت نتائج التفاوض عدم التراجع عن الإلتزامات التي أقرت بها في عقود العمل الجماعية بما يحفظ حقوق العمال ويأمن الشركة قبل الجهات الرقابية التي تتابع تطبيق بنود إتفاقات العمل الجماعية، كذلك فإن أي تراجع عن هذه الإتفاقات يعرض الشركة بجانب العقوبات المالية لخسارة سمعتها وإهتزاز العلامة التجارية الخاصة بها في السوق.
ولكن لا يجب على إدارة الشركات أن تخضع لشروط قاسية تعرض

الشركة للإفلاس أو الإنهيار مهما كان حجم الضغوطات التي تتعرض لها أثناء عمليات التفاوض. كما أنه يجب أن تكون التعليمات واضحة للمفاوض نيابة عن الشركة وهو مدير الموارد البشرية لحدود التفاوض حتي لا يحدث ربكة أو يقر بإلتزامات فوق طاقة الشركة أو يحدث سوء فهم ينتج عنه إتفاق تعارض توجهات إدارة الشركة. وهذه المفاوضات حرجة للغاية، فينبغي أن تتم بحكمة وهدوء ودراسة وأن يقودها الرئيس التنفيذي للشركة بنفسه أو توضيح كل شيئ لمن ينوب عنه في التفاوض.

في كل الأحوال، الإلتزام بشروط وقواعد إتفاقات العمل الجماعية هو أمر حتمي والإلتفاف حوله يعرض الشركة لمخاطر كثيرة أقلها الجوانب القانونية والمالية وأخطرها إنهيار الشركة وسمعتها وخسارة أسهمها وفقدان مصداقيتها أمام العاملين وهم أصل الشركة والعملاء وأصحاب رأس المال وكذلك من يمثل الدولة من جهات، فيؤدي الأمر بالتشدد مع الشركة وإرغامها على تحقيق ما أتفق عليه أو تحمل عقوبات قاسية قد تطيح بالشركة أو على الأقل بمجلس إدارتها.

عقود العمل الخارجية

ينبغي على الشركات بجانب التدريب على التنوع الثقافي، أن يقوموا بعمل عقود عمل للمبتعثين **Expatriate Contracts** تحفظ حقوقهم وتنظم حياتهم وتؤمنهم، خاصة المبتعثين الي بلدان غير أمنة وبها مخاطر كبيرة على حياة الموظف. فتعمل لهم بوالص تأمين على الحياة وتقدم لهم نصائح للسكني بالأحياء الأكثر تأمينا خاصة تلك التي يكون بها سفارات وأماكن حساسة وتطور كتيبات تساعدهم في العيش بأمان وسلامة لحين العودة لبلدانهم الأصلية. كما تقوم الشركات بتطوير سياسات وإجراءات تتوائم مع القوانين وتؤكد على ضرورة التقيد والالتزام التام بها والممارسات القانونية السليمة التي تحفظ حقوق الشركة وتقلل من مخاطر فقدان

إستثماراتها. ولهذا تجد معظم الشركات العابرة للقارات تلتزم بكافة قوانين البلدان التي تعمل بها. بل هناك شواهد على خروج شركات عالمية بإستثماراتها من بلدان عربية، نتيجة عدم تأقلمها مع ممارسات فاسدة تخالف سياساتها وقيمها المؤسسية.

قواعد الحوكمة المؤسسية

وعلي صعيد آخر هناك محور قانوني أخر وهو قواعد الحوكمة المؤسسية Corporate Governance وأشهر قصص الفساد التي أدت لإرتفاع الأصوات المطالبة بضرورة تطبيق تلك القواعد هي فضيحة شركة Enron عملاق الطاقة العالمي. والتي تسببت فضيحة الفساد التي حدثت بها لكارثة مالية كبيرة داخل الولايات المتحدة الأمريكية وامتدت آثارها لكل دول العالم ونبهت لأهمية مراجعة ودعم معايير المراجعة الداخلية وقواعد الحوكمة المؤسسية وتشديد الرقابة على القرار التنفيذي داخل الشركات.
والقصة هي أن شركة Enron كانت تتكبد خسائر مالية كبيرة، بينما يقوم الرئيس التنفيذي وقيادات الشركة بإستخراج بيانات مضللة تظهر الشركة رابحة ويصرف للقيادة التنفيذية مكافآت وحوافز وأرباح، فيما يعد نموذجا صارخا للفساد الإداري والمالي.
وقد أضر هذا الفساد كثيرا بحقوق المساهمين وعند إكتشاف الفضيحة، خسرت الشركة خسائر بملايين الدولارات وأنهارت أسهمها ما تسبب في إفلاسها، وحدثت هزة مالية كبيرة في عالم المال والأعمال وأزمة ثقة بين حملة الأسهم والقيادات التنفيذية للشركات، وبدأت المطالبات بمراجعة قواعد الرقابة على الشركات برمتها لمنع تكرار مثل هذا الزلزال الإداري مرة آخري.
ونتج عن هذه الفضيحة - مع ما صاحبها من الإنهيار المالي العالمي عام ٢٠٠٨ نتيجة أزمة الرهن العقاري وإفلات الألاف من الشركات نتيجة الفساد المالي والإداري وسوء الإدارة - حراك شديد من دول العالم، وتم التوصل الي ضرورة مراجعة كافة قواعد الرقابة

الداخلية وتطبيق معايير الإدارة الرشيدة من قبل ممثلي حملة الأسهم على الإدارات التنفيذية بالشركات، بما يضمن الحفاظ على حقوق المساهمين، ويربط أداء الشركات المالي بما يصرف للقيادة التنفيذية من أرباح وحوافز.
وكانت البنوك أول من سار في طريق تصحيح المسار بتطبيق قواعد الحوكمة والإدارة الرشيدة فيما عرف باتفاقات بازل ١ و٢ و٣ (قواعد الحوكمة المؤسسية بالبنوك)، حيث تضررت الألاف الشركات نتيجة هذه الأزمة المالية العالمية وعلي رأسها القطاع المصرفي الذي يقود النظام المالي العالمي.

دور الموارد البشرية في الالتزام بالقوانين

ما هو دور الموارد البشرية في تحقيق الإلتزام بالمرجعيات القانونية؟
يجب أن يكون كافة العاملين بالموارد البشرية على دراية بالقوانين واللوائح، فجهلهم بها لا يعفيهم من المسئولية وبالتالي، ينبغي أن يتم تدريبهم بإستمرار على التعامل مع وتطبيق هذه القوانين واللوائح. كما يتحتم الإطلاع الدائم على مستجدات القوانين التي تخص العمل والعمال بالشركات وكيفية تطبيقها بشكل سليم والتواصل الدائم مع مكاتب العمل والتأمينات والهيئات التي تشرف على تطبيقها حتي تكون الشركة في مأمن من الغرامات والمخالفات.
فالموارد البشرية مسئولة مسئولية مباشرة وقانونية عن تطبيق القوانين واللوائح. فأولا، يجب أن تحمي الشركة من الوقوع في مخالفات ينتج عنها قضايا عمالية وغرامات ومخالفات سواء فيما يخص التأمينات الإجتماعية أو حقوق العمال أو الإلتزامات قبل الجهات الحكومية كمكاتب العمل والضرائب على الدخل وخلافه.
ينبغي أن تتولي الموارد البشرية هذه الملفات وتمنع المخالفات فيها حتي لو كانت بتوجيه من قبل قيادات الشركة. فمسئولية الموارد البشرية هنا مسئولية قانونية وأخلاقية في ذات الوقت. وفي حالة إصرار قيادة الشركة على المخالفة، ينبغي لمسئول الموارد

البشرية أن يكون له موقف حاسم من هذا الآمر إما بالتصحيح أو ترك الشركة وليس بالضرورة بشكل فوري إلا أن يمثل هذا التصرف تهديد مباشر له.
كما يجب أن تسعي بقوة لتطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية داخل الشركة خاصة الشركات العائلية، حيث أن هذا يساعد على فصل الإدارة عن رأس المال، ويأصل قواعد العمل الصحيحة ويرشد تغول سلطة أصحاب المال ويحد من تدخلاتهم. فالموارد البشرية تبدأ بالبحث عن مكاتب إستشارية لها خبرات سابقة في مراجعة ووضع قواعد المراجعة الداخلية والحوكمة المؤسسية وتقديم عروض لتطبيق هذا المشروع داخل الشركة.

تطبيق قيم العدل والمساواة على أرض الواقع

برغم إيماني القاطع بإمكانية الإلتزام بالآطر والمرجعيات الآخلاقية في العمل، إلا أن الحقيقة المؤكدة أننا نعيش على الأرض ولسنا في الجنة، وهناك معوقات كثيرة تحول دون التطبيق المثالي لكل القيم والمثل والمبادئ بالعمل، وأن مجموعات المكر والدهاء تغلب في إدارة الكثير من الشركات، بينما أهل المثالية مغلوبون على أمرهم.
ولو ألقينا الضوء على الفرق بين النظرية والتطبيق في قيم مثل قيم العدل والمساواة وهما أهم مبادئ تتبناها الشركات في العالم تحت شعار «نحن شركة تدعم المساواة والفرص المتكافئة أمام الجميع». كم هو شعار جميل وبراق ولكن ماذا عن التطبيق في ضوء القيم الإنسانية بشكل عام، إذا ما أخضعنا هذا الشعار للنقد والتحليل على المستوي العالمي والمحلي في الشركات متعددة الجنسيات وأصغر شركة، نجد الحقائق الأتية:
في الولايات المتحدة الآمريكية كدولة راعية للديمقراطية في العالم ومؤسسة علوم الإدارة ومنها إدارة الموارد البشرية حاملة شعار المساواة آعلاه، تولي الرئاسة (٤٦) رئيس ليس بينهم إمرآة واحدة ولم يكن من بينهم رئيس ملون سوي باراك أوباما، والغالبية العظمي

من الرؤساء التنفيذين بها من الرجال برغم أن نسبة الذكور للإناث متقاربة.

ومن المؤكد أن هناك تمييز عنصري واضح وفاضح في التعيين على الوظائف بالولايات المتحدة خاصة ضد السود والمواطنين من أصول أسبانية Hispanic ومستوي المعيشة منخفض تماما بين غير البيض من أصول أوروبية، وأن حالات التحرش Sexual Harassment والتنمر Bullying مرتفعة للغاية ضد النساء. ومع ذلك يوجد قانون صارم في حالة إثبات هذه الحالات، حتي أنك لو تم إستبعادك من الترشح لوظيفة بسبب اللون أو الجنس أو النوع أو الدين، وحكمت المحكمة لك، فمن المؤكد أنك ستحصل على تعويض بالألاف من الشركة التي أساءت إليك.

أما في البلدان العربية فحدث ولا حرج، فحالات التجاوز والإساءة لقيم العدل والمساواة والسلوكيات التي تتسم بالعنصرية والطائفية والتمييز والتحرش والتنمر تنتشر في الكثير من المؤسسات، والآمر ليس تجنيا، فلا يمكننا دفن رؤوسنا في الرمال، فأمامنا شوطا طويلا نقطعه نحو تهذيب السلوك وتطهير النوايا، وسأعطي أمثلة حية تؤكد هذه الحقيقة:

توجد شركات داخل مصر – ليست كثيرة بالفعل – ولكنك لا تجد من بينها موظف أو عامل من ديانة مختلفة غير ديانة صاحب الشركة. التعيين بها عنصري بإمتياز، ومن بين هذه الشركات سلسلة معارض ملابس جاهزة ومفروشات وأدوات منزلية، كما ينضم إليها في نفس التوجه شركة مقاولات كبري. وقد عملت في شركة زراعية مرموقة بمصر وكان الجميع من نفس الديانة - ولم يكن الآمر مقصودا، فقط جري العرف - فأحببت أن أكسر هذا العرف، وعينت عامل من غير ما أعتادت الشركة، فبات ليلته بالمزرعة وفي الصباح كان قد فر من العمل، نتيجة علمه أنه لا يوجد غيره من نفس الديانة.

وخلال فترة عملي بشركة شحن عملاقة، عدد العمالة بها متوازن

بشكل كبير وليست هناك أية ممارسات طائفية أو عنصرية، فقد كانت شركة عظيمة ومن طراز فريد، ولكنني فوجئت أن المدير الإقليمي يطلب مني تقرير عن أعداد الموظفين حسب الديانة، ربما يكون طلب ولم يكن طلب رسمي من المكتب الإقليمي، إلا إذا كان المركز الإقليمي للشركة يتحقق من عدم وجود تمييز ديني، وحقيقة لم يكن بالشركة أي نوع من أنواع التمييز.

أفضل تطبيقات وممارسات قيم العدل والمساواة تجدها بشكل عام بالشركات العالمية ومتعددة الجنسيات والشركات الكبري في كل مجال والتي تحاول التشبه بها، ثم تتنوع الممارسات نزولا حسب ميول وأهواء وتوجهات أصحاب الشركات. وعالميا، هناك الكثير من الدول التي بها قوانين عنصرية، كبعض دول أوروبا التي تمنع المرأة المسلمة من إرتداء الحجاب أثناء العمل، والتي تحرم المرشح من الوظيفة على خلفية ردائه الديني أو ميوله ومعتقداته.

وخلاصة الكلام، أن قيم العدل والمساواة مطبقة بدرجات جيدة ولكن لا ترقي لتلامس الشعارات التي تضج بها الدنيا، فهذه الشعارات المثالية للتسويق الداخلي والخارجي فقط ورسم صور براقة على أنها دولا ديمقراطية تحمي حقوق الإنسان وتتبني مبادئ الحق والعدل والمساواة. كما أن هذه الشعارات تخدم الإسم التجاري في تحقيق برامج مثل Employer of Choice (الشركة المفضلة لدي المرشحين) Best Place to Work in (أفضل شركة في بيئة العمل) لتستقطب المواهب وتبيع مبادئ المثالية للعملاء. والحقيقة أن الممارسات العملية على الأرض هي خليط بين العدل والظلم والمساواة والتمييز على كل النواحي والأصعدة.

الباب السابع - مستقبل الموارد البشرية

الفصل الأول ـ الموارد البشرية على المحك

تغير أنماط السلوك المؤسسي والشخصي

تسببت جائحة كورونا في إحداث الكثير من المتغيرات في طبيعة الأعمال وكيفية تأديتها ونمط وسلوك المؤسسات والأفراد، ومفاهيم الشركات لضرورة التغيير لتواكب وتتوائم مع ما حدث. وبالرغم من أن هذه التغيرات الكبيرة في أنماط السلوك المؤسسي والشخصي في التعامل مع الآزمات الكبري ووضع الكثير من القيود على حركة البشر. ظهرت معه ضرورات حقيقية لوجود بدائل لتقليل التعامل وتنفيذ التباعد الإجتماعي والعمل من المنزل وتنفيذ الأعمال عن طريق العالم الإفتراضي والإعتماد على التسويق والترويج والتجارة الإلكترونية، كل هذه المتغيرات تمهد الطريق للمزيد من التغيرات الكبيرة التي ستحدث في المستقبل القريب لا محالة.

فكما ذكرنا سابقا، أدت جائحة كورونا إلي إعادة التفكير في مسائل متعددة تخص طرق ووسائل تأدية الأعمال. فمثلا بدأ الجميع يراجع فكرة أنه من الضروري تأدية الأعمال من خلال التواجد الفعلي في مقار ومواقع الشركات Physical Existence، فالعمل من المنزل أثبت أنه أكثر عملية وراحة للموظف من الحضور يوميا للشركة وممارسة العمل من هناك مما يضيع معه عدة ساعات يوميا ذهابا وجيئة من وإلي مقر الشركة. وأثبت أن الإنسان الذي يعمل من بيته ومن خلال العالم الإفتاضي Virtual World يكون أكثر نشاطا وحيوية وراحة وألفة من الموظف الذي تجهده القيادة وركوب المواصلات لعدة ساعات يوميا. بالإضافة إلي ضغوط العمل بسبب إزدحام المقرات بالموظفين والضوضاء والتفاعلات المكثفة خلال اليوم.

كما أن العمل من المنزل دعمته بعض الشركات من خلال الساعات المرنة Flexi Hours وتركت للموظف حرية إختيار الساعات التي يعمل بها وفي حدود عدد الساعات الرسمية المتفق عليها. ووجود الموظف في منزله يعطيه نوع من الراحة والطمأنينة والإسترخاء والعمل بإريحية شديدة يؤدي إلي زيادة الإنتاج وجودته ودقته.

وتتعدد مزايا العمل من خلال من المنزل والعالم الإفتراضي، فمنها تقليل حركة السيارات ووسائل النقل على الطرق وتقليل الإنبعاثات الكربونية وتلوث الهواء وتقليل تكلفة الإنتقالات بشكل عام سواء على مستوي الشركات أو الأفراد.

ودعمت جائحة كورونا توجه كثير من الشركات في العمل عبر الفضاء الإلكتروني To Go Virtual بديلا عن التواجد المكثف من خلال مقرات ومواقع مملوكة أو مؤجرة ويدفع بها الملايين سنويا. وبالتالي العمل من خلال on line business يرشد نفقات التشغيل من إيجارات وفواتير تليفون وصيانات وكهرباء ومياه وغاز ومصروفات الضيافة والنظافة وغيرها من الخدمات التي تكلف مبالغ باهظة.

وبالتوازي مع هذا الآمر، ومع توجه العديد من الشركات لممارسة أعمالها عبر شبكة الإتصالات الدولية والتسويق وبيع المنتجات ألكترونيا، أنتبهت الدول لضرورة سن قوانين وتشريعات تخص التجارة الألكترونية وفرض ضرائب على أعمالها. كما أصبحت الحكومات إلكترونية E-Government في معظم دول العالم. وقد سبقت بعض الدول مثل الإمارات العربية بعدة خطوات في إصدار ودعم الخدمات الإلكترونية مثل الخدمات البنكية وإصدار الشهادات والتعامل مع البورصة والبيع والشراء وسنت القوانين التي تحمي الحقوق وهي تسير بشكل متميز في هذا الإتجاه.

والمطلوب من الموارد البشرية تطوير السياسات والإجراءات وتعليمات العمل التي تواكب وتحتوي accommodate المتطلبات الجديدة للعمل من البيت وفي نفس الوقت التعامل

الجيد مع تغيير سياسات الشركة فيما يخص الحضور والإنصراف والحوافز والآجور ومراقبة ومتابعة الموظف وتقييم أداؤه والكثير من السياسات التي تحتاج تطوير أو تعديل لتتوائم مع مستجدات العمل المذكورة.

مستقبل الموارد البشرية – ما بين مؤيد ومعارض

تختلف الآراء حول مستقبل الموارد البشرية، ما بين متفائل ومتشائم أو مؤيد لإستمرار الدور ومعارض له. وكلا يبني وجهة نظره على قراءة معينة للموقف العام والتطورات المتلاحقة على كافة المستويات المعرفية والتكنولوجية والإجتماعية والعلمية والسياسية والإقتصادية.

فالمعارض لاستمرار الموارد البشرية، يتحدث عن حتمية إختفاءها من المشهد وإنتفاء دورها وتسليمه للمديرين والرؤساء المباشرين للموظف من خلال إستخدام برامج إدارة الموظفين المتقدمة التي ظهرت في الأسواق ولازالت تتطور بشكل رهيب خلال فترات قصيرة. فالبرامج الحديثة – من وجهة نظره - جعلت من السهل أن يقوم الرئيس المباشر بذات الدور الذي تلعبه الموارد البشرية من خلال الضغط على زر فيسجل كل مدخلات الراتب والوقت الإضافي والحوافز والبدلات وخلافه، ثم الضغط على آخر فيستطيع ملئ نموذج التقييم ومناقشته آليا مع الموظف دون حاجة للموارد البشرية أو تحديد الدورات التي يحتاجها الموظف وإرسالها آليا لشركات التدريب وتقديم طلبات الإجازات والموافقة عليها في ثواني معدودة. وغيرها من المعاملات التي تتم بالتفاعل بين المدير والموظف بكل سهولة ويسر نتيجة وجود هذه البرامج المتقدمة.

أما المؤيد، فيدافع بقوة عن وجود وإستمرار الموارد البشرية بل وتسيدها للمشهد المستقبلي من خلال تقوية دورها الإستراتيجي وتدعيم دورها على مائدة متخذي القرار نتيجة تحسن القدرة

على تقديم التقارير التحليلية الخاصة بتكلفة العمالة وترشيدها وتوزيعاتها والتحكم فيها من خلال Dash Board تستخرجها برامج وتطبيقات الموارد البشرية الحديثة HRIS ، تساعد متخذ القرار في لحظات على رؤية كافة المعلومات التي يحتاجها محللة بأسلوب منظم ورائع بشكل مرئي visualized يستطيع من خلال عرض ورقة واحدة للبناء على هذه المعلومات وأتخاذ قرار سليم لتصحيح مسار معين أو تقوية مسار يحقق نجاحات وهكذا.

وحقيقة الآمر أن دور الموارد البشرية في إزدياد وتطور مذهل والطريق يتسع للمزيد من خدمات وأنشطة الموارد البشرية لتساعد عالم الأعمال على التطور والتقدم وهو في طليعة المشهد ودائما سباق في تطبيق الممارسات الحديثة المفيدة التي جربتها أولا الشركات العالمية الكبيرة ثم تلقفها منظري وخبراء علوم الإدارة لتتحول إلي نظريات إدارية حديثة يتبعها بعد ذلك في التطبيق والممارسة كافة الشركات في العالم.

ولكن لكي نكون منصفين وواقعيين، يجب أن ننظر في مستقبل الموارد البشرية من خلال مجموعة من التنبؤات والتطورات الحادثة في العالم أو التي تدل مقدمات ومؤشرات متعددة على حدوثها. ثم نتصور دور الموارد البشرية من خلال تلك التنبؤات والأحداث التي أظن أنها ستكون أحداثا إستثنائية وعظيمة ستغير بكل تأكيد وجه الحياة على الأرض وستمس حياة البشر بشكل مباشر وقوي.

أكون أو لا أكون تلك هي المسألة

التحديات كثيرة واللعبة جد خطيرة في إستمرار الموارد البشرية كلاعب أساسي ومحوري في عالم الأعمال، بل وهناك مخاطرة كبيرة ببقائها بأرض الملعب من الأساس إذا لم تقدم قيمة حقيقية للمؤسسات التي تعمل بها. دور الموارد البشرية يجب أن يتغير ليتوائم مع كم التحديات والمستجدات التي طرآت على عالم

الأعمال في السنوات الآخيرة والتي آثرت وستؤثر بشكل كبير في تشكيل أنماط جديدة ومختلفة من سياسات العمل تحتاج مهارات خاصة جدا، لكي تستطيع الشركات تحقيق أهدافها والإستمرار في المنافسة.

ويلخص د. ديفيد أولريك David Ulrich – الأستاذ بجامعة ميشيجان وأحد رواد إدارة الموارد البشرية والتطوير المؤسسي - مستقبل الموارد البشرية بأنه على المحك وأنه آن الآوان بأن ينظر المسئولين عن الموارد البشرية ويعدلون من وجهتهم ورؤيتهم لخارج المؤسسات والشركات وليس فقط بأن يكون إهتمامهم الأول النظر داخل الشركات من حيث الإهتمام، وأنه إذا لم يراعي المسئولين عن الموارد البشرية العشر نقاط التالية، فهناك خطورة حقيقية في إستمرار هذا المجال وقد يصبح خارج الزمن والإحتياج Obsolete من قبل المؤسسات.

ويعني د. أولريك بالنظر خارج الشركات بأن يزيد الموارد البشرية من الإهتمام بأصحاب المصالح من حملة الأسهم والعملاء والموردين والمجتمع ككل، لتصبح رؤيته أكثر شمولية ويضيف قيمة حقيقية للمؤسسة والعشرة أمور التي ذكرها هي:

١ـ خلق القيمة Value Creation ...... هل تقدم الموراد البشرية قيمة حقيقية للشركة؟ هل نركز على خلق قيمة أكثر من تركيزنا على أداء أنشطة الشركة الروتينية؟ بالنظر لقيمة مردود هذه الأنشطة على النظرة الخارجية للشركة من قبل أصحاب المصالح.

٢ـ الإطار العام للعمل داخل المؤسسة بالنظر للظروف الخارجية ..... وهنا يقصد هل الموارد البشرية على دراية كاملة بالمؤثرات الخارجية للبيئة التي تعمل بها الشركة (السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والسكانية والقانونية).

٣ـ كيف تخدم الموارد البشرية أصحاب المصالح؟ يؤكد د. أولريك على نقطة هامة وهي نظام الحوافز الجيد ليس النظام الذي ينال رضاء الموظفين فحسب، بل هو النظام الذي يلقي قبول العملاء

عن التصرفات والسلوكيات التي ترضيهم هم بصفة شخصية، بمعني أن العملاء يجب أن يستطلع أراؤهم في نظام الحوافز الخاص بالعاملين من حيث السلوكيات التي يقيمها ويدعمها وهل هي ذات السلوكيات التي ترضي العملاء أم لا. ونعم نحب أن نفوز بلقب صاحب العمل المفضل Employer of Choice بإختيار الجميع ولكن نحب أن نكون صاحب العمل المفضل في نظر عملاؤنا بصفة خاصة.

٤ـ الأشخاص ...... هل تساعد الموارد البشرية الشركة بشكل حقيقي في الحصول على المواهب التي تحتاجها لإدارة العمل؟ هل تستطيع الموارد البشرية خلق النظام والسياسات والإجراءات التي تضمن حصول الشركة على المواهب المطلوبة وتطويرها وتنميتها وفتح الطريق أمامها لتقلد أعلي المناصب، وتولي زمام الآمور بالشركة في المستقبل؟ هل يستطيع بناء هيكل آجور تنافسية تحافظ على هذه المواهب، وهل يستطيع وضع إستراتيجية شاملة لإستقطاب المواهب وتنميتها والحفاظ عليها في أي مكان تستثمر فيه الشركة؟

٥ـ هل لدينا القيادة المناسبة لقيادة الشركة؟ وهي التي تستطيع التأليف بين المواهب المتميزة والشركة بشكل جيد وهل هذه القيادة تناسب ثقافة الشركة وبيئتها، وقدراتها تتناسب مع طموحات الشركة ومتطلبات المستقبل لها؟ هل قيادة الشركة لديها القدرات الحقيقية المتميزة لوضع الشركة في المكان الذي تتمناه وتستحقه؟

٦ـ تطوير الهيكل الإداري السليم وبيئة العمل وثقافة الشركة التي تساعد المواهب على العمل معا في مجموعات متجانسة ومتوافقة لتحقيق الأهداف المطلوبة. ويقصد بذلك بناء هوية الشركة التي نرغب أن تكون داعمة للمواهب المتميزة DNA، المطلوب معرفة جينات المؤسسة ونضع كل السياسات والأنظمة التي تساعدها على النجاح.

٧ـ هل لدينا إدارة موارد بشرية جيدة ومناسبة؟ كيف نشكل فرق عمل موارد بشرية متميز؟ وهل نشكله بشكل مركزي أو غير مركزي أو خليط Matrix Organization؟ والنصيحة كانت حسب نظام الشركة لو أن هيكل الشركة مركزي أو غير مركزي أو خليط، لابد أن يتشكل هيكل الموارد البشرية بنفس الطريقة.

٨ـ سياسات وممارسات الموراد البشرية يجب أن تتوائم مع العملاء الخارجين من مستثمرين وموردين ومجتمع وتدعم خدمتهم وتزيد من رضاءهم وهذا يتمثل في اختيار الموظفين وتدريبهم على كيفية تقديم خدمة مميزة وفقا لرغبة العملاء أو بما يتفق مع السلوكيات التي يفضلونها، ويجب أن تتميز الممارسات بالإبداع. هل فعلا طورنا سياسات مبدعة تحقق مستوي خدمة راقي لأصحاب المصالح.

٩ـ مهارات فريق عمل الموارد البشرية. هل فريق عمل الموارد البشرية يمتلك تلك المواهب والقدرات والجدارات التي تحتاجها الشركة؟

١٠ـ القدرات التحليلية والمؤشرات HR Analytics and Metrics – هل نستطيع حقا قياس مدي نجاحنا كموارد بشرية في تحقيق أهدافنا بشكل رقمي أو كمي واضح.

حرب البقاء (صراع المؤهلات والكفاءات)

هناك حرب من نوع جديد بدأت بالفعل ومنذ عدة سنوات وهي الحرب من أجل البقاء (في سوق العمل)، والحفاظ على فرص التواجد بشكل دائم وحتي لا تصبح مهارات الموظف obsolete أو عفي عليها الزمن. فنتيجة إنتشار البطالة وقلة فرص العمل وتمسك معظم الموظفين بالوظائف الحالية نتيجة قلة فرص العمل والترقي الوظيفي مقابل أعداد ضخمة من المتنافسين على الوظائف والمناصب، أصبح إحتفاظ الموظف بوظيفته لفترات طويلة - دون تطوير لمهاراته ومؤهلاته وخبراته - محل شك كبير. تلعب آليات العرض والطلب دورها بقوة، فالمعروض كثير من

العمالة – مع تدهور حاد في جودة المهارات، وهذا الآمر يخدم أصحاب الأعمال كثيرا، حيث يتوفر لهم الإختيار ما بين أعداد كبيرة من الموظفين المؤهلين تأهيلا عاليا وبخبرات رائعة مقابل رواتب معقولة. كل شيئ متوفر Candidate Talent Pool المتاح من الخبرات كثير والمنافسة شرسة بين المرشحين.

فضلا عن أن الموظفين الذين يعملون في شركات كبيرة وبوظائف مرموقة لا يجازفون بترك أعمالهم التي يتمتعون بها برواتب ممتازة ومزايا رائعة، فلماذا المغامرة في هذه الآوقات العصيبة Turbulent Times. وتلحظ هذا الآمر على موقع Linked-in الشهير من خلال صور المستخدمين وشعار «جاهز للعمل – Open to Work».

وهناك تحدي حقيقي آخر هو أنه بالرغم من توافر أعداد كبيرة من طالبي العمل، إلا أن أصحاب المواهب المميزة قليلون، نتيجة قلة التدريب والتطوير. نعم توجد أعداد مهولة من الباحثين عن عمل والمرشحين على الوظائف ولكن أصحاب الجودة من المهارات Quality Skills ندرة .

بالرغم من توافر فرص عمل كثيرة ولكن في الوظائف المستجدة بسوق العمل مثل software developers, Cyber Security Specialists و AI Engineers أو مهندس الذكاء الإصطناعي وغيرها من الوظائف المستحدثة. وهنا تكمن المشكلة «نقص المواهب» مع توافر مرشحين غير مناسبين. The Market is Mismatching أي ليس هناك تجانس بين العرض والطلب.

كل هذه التقلبات في عالم الأعمال تمثل ضغوطا أكبر على موظفي الموارد البشرية الذين أصبحوا مطالبين أن يبحثوا كثيرا عن المهارات والنوابغ في مجالهم بكل قوة، وعلي الجانب الآخر التعامل مع عدد كبير من المتقدمين للوظائف ومطالبين أن يردوا على عدة آلالاف منهم حتي لا تفقد الشركة مصداقيتها، إلا أن التطبيقات حاليا تسمح بعمل رد آلي على كل المتقدمين بنفس الصيغة وفي ذات اللحظة بأن الطلب قد تم تسلمه وسوف يتم التعامل معه عند

توافر وظيفة.
والتحدي الآخر للموارد البشرية هو القدرة على تحديد إحتياجات الشركة من الوظائف بدقة، وبالتالي الإحتفاظ بقاعدة مرشحين قوية ومناسبة، وكذلك تطوير مهارات الموظفين الحاليين على أحدث التقنيات وإكسابهم المهارات والخبرات الجديدة التي يحتاجها العمل.

زيادة مبادرات دعم الصحة النفسية للموظفين

كما أن الموارد البشري تواجه تحديا كبيرا في تحسين الوضع الصحي والعقلي للموظفين الذين يتعرضون لضغوط كبيرة في العمل Health and Mental Wellbeing of Employees، فمطلوب من الموارد البشرية عمل كل الأنشطة التي تقلل Burning out ظاهرة الإحتراق من خلال التواصل الدائم مع الموظفين وتقديم الدعم النفسي والذهني للتخفيف عنهم ومساعدتهم والعمل على حل مشكلاتهم بسرعة والتدخل لحسم بعض الصراعات بين المدير والموظف للحفاظ على علاقة صحية بينهما وإنهاء الصراعات التي ليست بالطبع في صالح العمل وتشتت جهد وذهن الموظفين وتقصر في أداء أدوارهم الوظيفية وتسبب تدهور نتائج الأعمال، والكل خاسر.
تخيل أنه في الولايات المتحدة يرقي المدير الأكثر حصولا على إجازات إعتيادية نتيجة أن العمل يسير بشكل جيد في غير وجوده، بينما يصرح الرئيس التنفيذي في الشركات العربية أن المدير الذي يحصل على إجازة أسبوعين أو ثلاثة فهذا يعني أن العمل يسير بشكل جيد بدونه، فلا داعي لإستمراره ... وهو عكس المفهوم الأمريكي تماما، ألم أقل لكم ... أن العمل في عالمنا العربي أصبح بلا قلب، والكل ضحية للاحتراق.
فالموارد البشرية مطالبة بتخفيف حدة وشراسة طرق أداء الأعمال وما يسمي demanding environment فمطالب العمل في

إزدياد وتضغط على الجميع والعمل أصبح بلا قلب وأكثر قسوة لا يرحم أحدا، والموظف ضحية لهذا المارد المتغول وهو متطلبات العمل، فليس مسموح للموظف أن يمرض أو يحصل على إجازة طويلة أو يعمل بساعات أقل أو يرفض العمل الإضافي، لا أعذار .... لا أعذار .... لا أعذار.

من الضروري دعم أنشطة علاقات الموظفين والأنشطة الترفيهية والإجتماعية والرياضية والصحية للعاملين لتخفيف وطآة وحدة ظاهرة الإحتراق والقلق والتوتر الدائم الذي يؤثر على صحة الموظفين النفسية والجسدية، وتفعيل المشاركات الوجدانية للعاملين الذين تضرروا صحيا ونفسيا من خلال العمل وذلك بتوفير الإستشارات النفسية والصحية والتوجيه Coaching، خاصة العاملين الذين يعانون من مشاكل عائلية.

الفصـل الثانـي – التحـول الرقمـي والـذكاء الإصطناعـي



الطريق إلي ثورة المعرفة

ثورة التحول الرقمي وظهور علم الذكاء الإصطناعي Artificial (AI Intelligence)أو ما يسمي بالثورة الصناعية الرابعة، وما نتج عنهما من التطوير في كافة مناحي الحياة في وقت قصير كتطور طبيعي لكافة التحديثات التكنولوجية في العالم والتي لا يمر يوم إلا ويظهر تحديث جديد يدفع البشرية للأمام عشرات السنوات الضوئية.

وربما يصبح هذا التطور أو الإختراع أو الخدمة أو التطبيق obsolete أو متقادم في غضون سنوات بسيطة، نتيجة فيضان المعرفة الرقمية والتكنولوجية المبنية على تrليونات المعلومات، والتي يعاد إستخدامها مرة آخري لإنتاج تطبيق أو منتج جديد ينافس الموجود فيقصيه من الصدارة أو يحسن من خيارات البشر بتكلفة أقل وجودة آعلي. ولقد مرت البشرية بثورات أربع أثرت في إحداث هذه القفزات الجبارة في تقدم البشرية، وهي على النحو التالي:

الثورة الصناعية الأولى

وقعت الثورة الصناعية الأولى في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر في أوروبا وأمريكا. كانت فترة أصبحت فيها المجتمعات الريفية الزراعية ، في معظمها ، صناعية وحضرية. لعبت صناعات الحديد والنسيج أدوارا مركزية في الثورة الصناعية، جنبا إلى جنب مع تطوير محرك البخار .

الثورة الصناعية الثانية

حدثت الثورة الصناعية الثانية بين عامي ١٨٧٠ و ١٩١٤ ، أي قبل الحرب العالمية الأولى. كانت فترة نمو للصناعات القائمة وتوسعة صناعات جديدة ، مثل الفولاذ والنفط والكهرباء ، واستخدام الطاقة الكهربائية لإنتاج ضخم، وشملت التطورات التكنولوجية الرئيسية خلال هذه الفترة الهاتف والمصباح الكهربائي والفونوغراف ومحرك الاحتراق الداخلي.

الثورة الصناعية الثالثة

تشير الثورة الصناعية الثالثة ، أو الثورة الرقمية ، إلى تقدم التكنولوجيا من الأجهزة الإلكترونية والميكانيكية إلى التكنولوجيا الرقمية المتاحة اليوم. بدأ الحقبة خلال الثمانينيات وما زالت مستمرة. تشمل التطورات التي حدثت خلال الثورة الصناعية الثالثة، الكمبيوتر الشخصي والإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

الثورة الصناعية الرابعة

تم استخدام كلمة «الثورة الصناعية الرابعة» لأول مرة في عام ٢٠١٦ ، من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي، وتستند الثورة الصناعية الرابعة إلى الثورة الرقمية ، التي تمثل طرقًا جديدة تصبح فيها التكنولوجيا جزءًا لا يتجزأ من المجتمعات وحتى جسم الإنسان. تتميز الثورة الصناعية الرابعة باختراق التكنولوجيا الناشئة في

عدد من المجالات ، بما في ذلك الروبوتات ، والذكاء الاصطناعي ، وتكنولوجيا النانو ، والحوسبة ، والتكنولوجيا الحيوية ، وإنترنت الأشياء (IoT) ، والطباعة ثلاثية الأبعاد ، والمركبات المستقلة.
في كتابه «الثورة الصناعية الرابعة» ، يصف الأستاذ كلاوس شواب ، المؤسس والرئيس التنفيذي للمنتدى الاقتصادي العالمي ، كيف أن هذه الثورة الرابعة تختلف اختلافاً جوهرياً عن الثلاثة السابقة ، التي تميزت بشكل رئيسي بالتقدم التكنولوجي. تتمتع هذه التقنيات بإمكانيات كبيرة لتوصيل مليارات الأشخاص إلى الويب ، وتحسين كفاءة الأعمال والمؤسسات بشكل جذري ، والمساعدة في تجديد البيئة الطبيعية من خلال إدارة أفضل للأصول. وكما أكد Arik Segal أن الثورة الصناعية الرابعة تقدم فرص فريدة لتحسين التواصل البشري وحل النزاعات. (موقع ويكيبديا، ٢٠٢٢)

التحول الرقمي في العالم العربي

تتنافس الدول العربية فيما بينها وبين دول العالم في التواجد بشكل قوي في عالم وعصر المعرفة والتكنولوجية الرقمية والذكاء الإصطناعي إدراكا منهم بأهمية الدخول في هذه المجالات بمنتهي القوة، وحجز مكان ومكانة تضمن لهم اللحاق بركب الحضارة الجديدة، وعصر التقدم الخرافي الذي يفوق العقل. عصر لا يحترم إلا المعلومة والمعرفة والإبداع والإبتكار وسرعة إتخاذ القرار فيما لا يتجاوز الفيمتو ثانية أو أقل. ومن حسن الحظ أن الفيمتو ثانية إختراع مصري صميم على يد الراحل العظيم د. أحمد زويل ومن حسن الحظ أيضا أن العالم المصري محمد ثروت حسن يسير على خطاه فإكتشاف الإتوثانية (تكنولوجيا أسرع ألف مرة من الفيمتو ثانية) والتي جعلت تكنولوجيا الفيمتو ثانية متقادمة Obsolete في أقل من ثلاثون عاما.
ولقد خطت الدول العربية خطوات كبيرة في التوجه نحو توطين مجالات التحول الرقمي والذكاء الإصطناعي تمهيدا لخطوات أكبر

وتماشيا مع التقدم المرعب الذي يشده العالم في هذين المجالين، الذين نقلوا البشرية نقلة عملاقة نحو عالم سوف يفقد فيه الإنسان السيطرة على أشياء ظلت منذ بداية الخليقة رهن إشارته، فلأول مرة هناك إحتمالات مؤكدة على فقدان الإنسان السيطرة على الآمور، وللأسف على يد أحد أهم إختراعات البشرية «الروبوت»، فماذا آنجزت الدول العربية في هذا السباق الكوني:

ريادة الإمارات العربية المتحدة

حققت دولة الإمارات العربية نجاحات كبيرة في مجال التحول الرقمي والذكاء الإصطناعي حيث جاءت في:

ـ المرتبة السادسة عالمياً في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفقاً لتقرير التنافسية العالمية للعام ٢٠١٩

ـ المرتبة الأولى في المنطقة والمرتبة ١٩ على مستوى العالم على مؤشر الجاهزية الحكومية للذكاء الاصطناعي.

ـ دبي الأولى عالمياً في جذب الاستثمارات الأجنبية لمشاريع الذكاء الاصطناعي والروبوتات بقيمة ٢١ مليار دولار (٢٠١٥ إلى ٢٠١٨).

ـ دولة الإمارات من أوائل الدول التي أعلنت عن استراتيجية وطنية للذكاء الاصطناعي (أكتوبر ٢٠١٧). (الظاهري, سعيد، ٢٠٢٠

المملكة العربية السعودية على الطريق

كما تسابق المملكة العربية السعودية الزمن في تحقيق معدلات كبيرة للإستفادة من التحول الرقمي والذكاء الإصطناعي، وهي من ضمن G٢٠ (Great ٢٠) أو مجموعة العشرين أقوي إقتصاد في العالم. وقد حققت طفرات في معدلات النمو ومنها حصول المملكة على المراكز التالية:

ـ المملكة الآكثر تقدما في التنافسية الرقمية ضمن مجموعة العشرين.

ـ المركز الآول في معدلات سرعة التحميل لخدمة الجيل الخامس.

ـ المركز الثامن بين مجموعة العشرين في مؤشر البنية التحتية

للإتصالات
ـ المركز العاشر في مؤشر رأس المال البشري
ـ المركز التاسع في مؤشرات مكافحة الفساد
ـ المركز الثاني عشر في مؤشرات الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية
ـ ١٣٪ حصة الإقتصاد الرقمي في الناتج القومي الإجمالي عام ٢٠١٧. (غرسان, عبد الله آل، ٢٠٢١)

جمهورية مصر الرقمية

في إطار جهود الدولة المصرية لبناء مصر الرقمية وتعزيز مبادرات التحول الرقمي وتفعيل الحكومة الإلكترونية وتوطين أنظمة الذكاء الإصطناعي، حققت مصر العديد من النجاحات الحقيقية ومنها:
ـ نسبة مساهمة قطاع الإتصالات فى الناتج المحلى الإجمالى ٤,٤٪، ونمو الصادرات الرقمية إلى ٤,١ مليار دولار.
ـ المركز الاول على مستوي الشرق الأوسط وأفريقيا و ١٥ عالميا فى تقديم خدمات التعهيد. وضمن أسرع ١٠ دول نموًا فى الشمول الرقمى فى ٢٠٢٠.
ـ أنشات مصر في السنوات القليلة الماضية ثلاث كليات لتدريس الذكاء الإصطناعي.
ـ إستحوذت الشركات التكنولوجية المصرية الناشئة على ٢٤٪ من اجمالى عدد صفقات القارة السمراء فى ٢٠٢٠.
ـ القاهرة ضمن أفضل عشرة نظم إيكولوجية على مستوى العالم.
ـ أنشأت جامعة مصر المعلوماتية فى مدينة المعرفة بالعاصمة الإدارية الجديدة؛ كأول جامعة متخصصة فى الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات فى أفريقيا والشرق الأوسط.
ـ إطلاق مبادرة تصميم وصناعة الإلكترونيات «مصر تصنع الإلكترونيات»، التى تهدف إلى توطين صناعة الإلكترونيات؛ وتم طرح أول تليفون محمول يحمل علامة صنع فى مصر بالسوق

المحلى.

التحول الرقمي وآثره على الموارد البشرية

يعد التحول الرقمي للموارد البشرية أمرًا ضروريًا في عصر يشهد تطور تكنولوجي متسارع، فوفقًا لمسح أجرته مجموعة من الشركات الاستشارية، فإن ميزانية التحول الرقمي للمؤسسات ستزيد بنسبة ٢٥ سنويا. فمع ظهور الذكاء الاصطناعي (AI)، وقواعد البيانات الموزعة (blockchain)، والتعلم الآلي (Machine Learning)، وإدارة الأداء الآلي (Automated Performance Management)، وتحتاج فرق الموارد البشرية التي لا تزال تعتمد على برامج الجداول التقليدية مثل (Excel) لجمع وتفسير البيانات إلى التحول إلى الآلية (الأتمتة) Automation وبسرعة من أجل مواكبة تلك التطورات التكنولوجية الهائلة التي تقدم حلولاً مبتكرة للأعمال.

وهنالك عدة أهداف للتحول الرقمي في الموارد البشرية وهي آلية أو أتمتة العمليات وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام المتكررة، وتحسين تجربة الموظفين المتعاملين مع إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة والمستفيدين من خدماتها بالإضافة إلى استغلال الوقت الذي تم توفيره لإنجاز العمليات في وضع الاستراتيجيات وتحسين الأداء.

إن التحول الرقمي للموارد البشرية هو التحول في عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام البيانات لتوجيه جميع مجالات الموارد البشرية مثل كشوف المرتبات، والمزايا، وإدارة الأداء، والتعلم والتطوير، والمكافآت والتقدير، والتوظيف.

ويتكون دور فرق الموارد البشرية في التحول الرقمي من شقين: الأول وهو المسؤولية عن التحول الرقمي الخاص بالموارد البشرية باستخدام الأتمتة والعمليات الرقمية التي تقودها البيانات. والدور الثاني هو قيادة المؤسسة نحو التحول الرقمي ودعم تطورها الرقمي

المستمر بالتعاون مع قسم تقنية المعلومات داخل المؤسسة ويتضمن ذلك تمكين الموظفين من خلال التفكير والتوجه الرقمي لتحسين العمليات وتعزيز الإنتاجية.

ويجب التفريق هنا بين الرقمنة والتحول الرقمي، فالرقمنة تتضمن تحويل العمليات اليدوية إلى عمليات رقمية على سبيل المثال رقمنة سجلات أداء الموظفين للعشر سنوات الماضية أو رقمنة عمليات التوظيف. أمّا التحول الرقمي فيضمن الرقمنة بالإضافة إلى تحويل المؤسسة إلى مؤسسة قائمة على أساس رقمي، وتعمل على تسخير أحدث الأدوات الرقمية في دعم عملياتها اليومية.

وينطوي التحول الرقمي على خلق ثقافة استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة أعمال المؤسسات. أيضًا التحول الرقمي يمضي إلى أبعد من ذلك حيث يتضمن تحليل العمليات والمهام والذي قد ينتج عنه التخلص من المهام التي كانت لها قيمة عندما كانت العمليات يدوية ولكن ليس لها مكان في مؤسسة رقمية. فرحلة التحول الرقمي تستلزم تحديد المشكلات التي تحتاج إلى حل واستخدام التكنولوجيا بأكثر الطرق فعالية ممكنة لحل هذه المشكلات، والتكيّف مع التطور السريع للتكنولوجيا، كما يتطلب تغيير العقليات والقناعات وطرق التفكير في المؤسسة، وهذا التغيير يبدأ من القيادة ويتدفق إلى بقية مفاصل المؤسسة.

لقد شهد نظام الموارد البشرية تطورًا سريعًا على مدى الخمس الماضية. فمنذ ثلاث سنوات، كنا نتكلم عن «السباق نحو السحابة»، حيث سارعت الشركات إلى استبدال أنظمة إدارة شؤون الموظفين القديمة بمنصات الموارد البشرية المتكاملة على السحابة Cloud System. وقبل عامين، وصفنا الموارد البشرية بأنها وظيفة «في حاجة إلى التحوّل»، حيث ركزت المؤسسات على توظيف الموارد البشرية ذات المهارات الرقمية، ودمج الأنظمة، وعمل تحليلات ذكية للبيانات. وفي هذا العام، نظرًا إلى أن ممارسات الإدارة الرقمية وتصميم المنظمات الرشيقة أصبحا

أساسيين في التفكير في مجال الأعمال، فإننا نواجه تغييرًا آخر في الموارد البشرية نحو التركيز على الأفراد والعمل والمنصات لتشكل ما يسمى «الموارد البشرية الرقمية».

وقد اعتمدت الموارد البشرية الرقمية على حصيلة سنوات من الجهد والخبرة المتراكمة. ففي الستينيات والسبعينيات، كانت أقسام الموارد البشرية في المؤسسات تركز على العمليات الخاصة بمتابعة شؤون الموظفين، وإنجاز المعاملات، والحفاظ على سجلات الموظفين بشكل سليم. وفي الثمانينات، أعيد تصميم أقسام شؤون الموظفين في المؤسسات لتكون «مركز خدمة»؛ بحيث تلبي الاحتياجات الفردية للموظفين بوصفها جهة تتعامل مع الموظف كمتلقي خدمة. في التسعينيات وأوائل العقد الأول من القرن العشرين، أعيد تصميم الموارد البشرية مرة أخرى حول الإدارة المتكاملة للمواهب (Integrated talent management)، وغالبًا ما يكون مصحوبًا بإدخال أنظمة جديدة للتوظيف والتدريب وإدارة الأداء والرواتب والتعويضات.

واليوم، تحول تركيز الموارد البشرية نحو بناء أقسام موارد بشرية رقمية تعمل على توظيف أحدث التقنيات الرقمية التي يعمل عليها موظفون يتمتعون بالذكاء الرقمي بالإضافة إلى استخدام علوم البيانات لتحليل البيانات واتخاذ القرارات والتوجّه نحو تجربة رقمية متكاملة في العمل - تجربة مصممة حول الفرق، والإنتاجية، والتمكين. ولا توجد وصفة سحرية للتحول الرقمي إلا أن هناك عناصر للنجاح يجب أخذها بعين الاعتبار عند البدء بالتحول الرقمي في الموارد البشرية وهي:

أولاً: وضع هدف محدد:

قبل الانطلاق في رحلة التحوّل الرقمي للموارد البشرية، يجب تحديد هدف واضح ومنطقي من منظور العمل. وغالبًا ما يكون هذا الهدف هو حل مشكلة تواجه الموظفين. لهذا السبب، في

عملية التحول الرقمي للموارد البشرية، يجب أن يكون التركيز دائمًا على الموظف كمستخدم نهائي.

ثانيًا: إشراك الجميع في عملية التحول الرقمي:
وهذا يعني جميع المعنيين، من التنفيذيين في المؤسسة وكافة موظفي الإدارات والأقسام. فعندما يتعلق الأمر بالتحول الرقمي للموارد البشرية فهذا أمر سيؤثر على المؤسسة بأكملها لذا فنحن بحاجة إلى كل الدعم الذي يمكننا الحصول عليه من كافة الموظفين على اختلاف درجاتهم.

ثالثًا: عدم المبالغة:
فيجب ألا نبالغ بتوظيف جميع ما هو متاح من التقنيات الحديثة لكافة أعمال الموارد البشرية دفعة واحدة، ولكن يجب أن نبدأ بشكل مبسّط من خلال دراسة مجالات وعمليات الموارد البشرية التي يمكن أن يتم تحويلها مثل (اختيار المرشحين للتوظيف، والتدريب الداخلي، والتعلم والتطوير، وإدارة كشوفات المرتبات وما إلى ذلك). ومن ثم يتم مناقشة أولويات التحوّل مع المدراء التنفيذيين والموظفين في المؤسسة.

رابعًا: تفعيل التفكير الإبداعي:
يلعب التفكير الإبداعي دورًا أساسيًا في التحول الرقمي، والذي سيقود حتمًا إلى قائمة طويلة من الأفكار التي تبحث في حل المشاكل وتحسين الأداء، لذا يجب تصنيف تلك الأفكار في البداية على أساس التأثير والجهد أي تأثير الأعمال على رقمنة الأفكار والجهد والوقت والمال الذي يحتاج إليه تطبيق تلك الأفكار على أرض الواقع، وعندها يتم إعطاء أولوية للأفكار بحيث يتم البدء بالأفكار ذات التأثير الكبير والجهد المنخفض وهذا سوف يساعد في تسريع عملية التحول والتركيز على الأفكار ذات القيمة العالية.

خامسًا: تقييم الأداء:

إن تجربة تطبيق أحدث التقنيات الرقمية يعد أمرا بالغ الأهمية وذا قيمة عالية إلاّ أن تطبيق تلك التقنيات من دون تقييم أداء تلك التجربة الرقمية يعد أمرا غير منطقي إذا لم ننظر إلى النتائج الفعلية للتطبيق. لذا يجب أن يتم إجراء تقييم نقدي لتلك التجربة الرقمية لتحديد النجاحات والإخفاقات. فالطريقة الوحيدة للتقدّم نحو التحول الرقمي هو حل المشاكل الحالية من خلال التقنيات الرقمية التي تجد حلولاً جذرية لتلك المشاكل.

سادسًا: بناء الثقافة الرقمية:

التقنيات الرقمية ليست كافية من أجل التحول الرقمي في الموارد البشرية ناهيك عن التحول الرقمي لكافة المؤسسة، فالأمر يتعلق أيضًا حول عقلية وطريقة تفكير كافة المعنيين في عملية التحول وهذا له علاقة بثقافة المؤسسة بأكملها بدءا من الموظفين الحاليين والجدد ووصولاً إلى المدراء التنفيذيين فإن العقلية الرقمية - بالمعنى الأوسع للكلمة - ضرورية لنجاح التحول.

وختامًا وجب الإشارة إلى أن التحول الرقمي للموارد البشرية ليس أمرًا اختياريا في عالم يتحول نحو الرقمنة بوتيرة سريعة وإلا كانت النتيجة كارثية تصل إلى حد خروج المؤسسة من السوق ناهيك عن الفوائد الجمة التي ستحصل عليها المؤسسة عند تحولها رقميًا من تحسين الأداء وتوفير الوقت والجهد والمال وتحسين تجربة الموظفين. (الشريف د. محمد بن فارس الحسين، ٢٠٢٠)

الموراد البشرية وتحليل البيانات

يزداد التوجه والإستعانة بمنظومة تحليل البيانات الخاصة بالموراد البشرية HR Data Analytics نتيجة التقدم في وسائل التكنولوجيا والذكاء الإصطناعي. وسيزداد الإستفادة من البرامج في تحليل بيانات العاملين الشخصية والفنية والمهارت والقدرات من خلال برامج غاية في التقدم تساعد الموارد البشرية والإدارة

التنفيذية في إختيار المرشحين المناسبين من البداية من خلال ألالاف من البيانات المتدفقة على البرامج الآلية.
وحاليا يتم فلترة وتقييم المرشحين من خلال برامج آليه تساعد على عمل قوائم مصغرة للمرشحين على الوظائف من خلال فلترة مؤهلاتهم وأعمارهم وخبراتهم. كما يوجد حاليا أنظمة ERP توفر الوقت والجهد في معالجة البيانات وإستخراج تقارير ممتازة. وبها أنظمة خدمة آلية من خلال E-service والتي تقدم الاجازات والطلبات والتقييمات على النظام، كل هذه الآمور تجود العمل وتسهل دور الموارد البشرية والإنتقال من البيئة التشغيلية للبيئة التطويرية والمشاركة في عملية صنع القرار، من خلال أحدث الموديلات Modules التقريرية مثل Dash board والتي تقوم بتحليل البيانات بشكل دقيق وسريع وتخرج تقارير ممتازة بضربة زر، بعد أن كان مثل تلك التقارير يحتاج أيام ناهيك عن جودتها ودقتها.
وربما في المستقبل القريب ستدخل تلك البرامج في التدريب والتطوير من خلال برامج إدارة المواهب والتعاقب الوظيفي والتي ستسهل متابعة تطور مهارات وقدرات العاملين والتعامل بشكل تفاعلي مع الموظف، وعمل تقارير عن تطوره وتحسين مهاراته وخبراته.

تآثير الذكاء الإصطناعي على الموارد البشرية

سيؤدي الإفراط في إستخدام تطبيقات الذكاء الإصطناعي لتأثيرات سلبية رهيبة على حياة البشر ودخلهم والإستعانة بهم في العديد من الوظائف. فمن هذه الأحداث التي نتنبأ بحدوثها - وكافة الشواهد تدل على ذلك - هي تأثير التطورات العلمية والتكنولوجية المذهلة - نتيجة دخول الذكاء الإصطناعي في العديد من الأعمال - على فرص العمل في كافة أرجاء العالم.
فإختراع الروبوتات وتطورها وسرعة إستجابتها للتحديث وإزدياد

قدرتها على ممارسة الكثير من الأعمال بدقة متناهية يهدد حصول البشر على فرص عمل أصبحت الروبوتات قادرة على القيام بها بشكل كامل، وهذا من المؤكد سيزيد من إمكانية حدوث بطالة مرعبة بين البشر خاصة في الدول المتقدمة بمقدار الإستغناء عن البشر في أداء تلك الأعمال.

وأصبحت الآلة التي لم تعد صماء – الإنسان الآلي – منافسا قويا للعنصر البشري في معظم الأعمال التي يقوم بها. مع تمتع تلك الآلة بميزات تنافسية كبيرة لا يستطيع الإنسان منافستها فيها وتهدد عدد لا نهائي من البشر في وظائفهم وأرزاقهم، فأداء هذه الآلات سيكون مثاليا لأصحاب الأعمال من حيث التكلفة والدقة والكفاءة والإستمرارية بمستوي أداء فائق ولمدد طويلة دون كلل أو ملل ودون مطالبات فئوية أو شخصية أو زيادة في الآجر ، بل ليس هناك آجر بالإساس سوي قيمة الكهرباء التي ستشحن بها الآلة.

فالروبوتات حاليا تقوم بالعديد من المهام دون أن تطالب بزيادة سنوية في الآجر أو وقت إضافي أو حوافز إنتاج ولا يمكنها حاليا على الأُقل أن تقوم بإضرابات لتحسين ظروف العمل ولا تأخذ إجازات مرضية أو سنوية أو تتكاسل عن أداء مهام العمل الخاصة بها، ولا ترفع قضايا عمالية والتي تمثل تحديات لأصحاب الأعمال، ومن المؤكد أنه ليس هناك نقابات عمالية تجمعها وتطالب لها بالمزيد من المزايا والمكافآت.

وعلي أرض الواقع قد بدأ بالفعل الإستعانة بالروبوتات في الكثير من الشركات لتحل محل البشر، فمثلا شركة على بابا الصينية للتسوق الإلكتروني تدير مخازنها آليا بنسبة ١٠٠٪ وهو شيئ مذهل في حقيقة الآمر حيث أن حجم البضائع والتعاملات داخل المخازن وسحب وجلب ورص البضائع يصل لأرقام خيالية من المعاملات يوميا ربما يصل للملايين ومع ذلك تقوم به الروبوتات بشكل تام دون حوادث أو إصابات عمل كالتي تقع للبشر!.

وهذا الآمر يمثل تحديا كبيرا للبشرية بشكل عام ولحكومات الدول

المتقدمة حيث أن الأبعاد الإقتصادية والإجتماعية تحتم إيجاد حلول لما يتوقع من بطالة بالملايين نتيجة التوسع في الإعتماد على الروبوتات. ومصلحة البشرية تقتضي ذلك فالبطالة كارثة تهدد وجود الدول وإبقاء البشر دائما مشغولين بأداء أعمال يقلل من فرص الصدامات والاضرابات والثورات والسرقات وغيرها من الأمور المتوقعة مع تزايد أعداد البطالة.

الروبوت ووظائف الموارد البشرية

وكما أن هذه التطورات المذهلة تمثل تحديا عظيما للدول، فهي في ذات الوقت ثمثل تحديا وجوديا للموارد البشرية، حيث سيتقلص الإعتماد على البشر وتصبح معظم النشاطات آلية، وقد يسرح العديد من العمالة، وتتصاعد المواجهات مع النقابات وسندخل في أنفاق مظلمة من المفاوضات الجماعية والقضايا العمالية نتيجة إنهاء عقود الكثيرون مما يمثل أعباءا نفسية على العاملين بالموارد البشرية.

كما أن عدد موظفي الموارد البشرية سيتقلص نتيجة لإستخدام التقنيات الحديثة ولن يستمر إلا القليل الذي يمكنه القيام بعدة أعمال في آن واحد وسنعود لبدايات الموارد البشرية والتي كان العمل فيها أكثر عمومية. وسيكون هناك صراع شديد على تطوير وإكتساب مهارات شخصية وفنية جديدة للبقاء في العمل والمنافسة الشرسة ليس فقط مع البشر بل مع الآلة «الروبوت»، ومن المتوقع أن يصبح أكثر ذكاءا ومرونة وأقل تكلفة من البشر. ولا نستبعد أن يتم إختراع موظف موارد بشرية «روبوت» يقوم بعمل المقابلات الوظيفية وتقييم العاملين وتقديم برامج التوعية والتدريب والتطوير وعمل العقود والاجازات والجزاءات وتقييم الآداء. هل يمكن أن يحدث هذا؟! لما لا ... ونحن بدأنا نري الروبوت يقد الوجبات في المطاعم ويتحدث للعملاء عن طريق برامج ال Chatbot ويتفاعل معهم ويؤد على أسئلتهم. ونجد الروبوت

الجندي المسلح سيحارب في الأجيال الجديدة من الحروب، وهل الطائرة الآلية drone بدون طيار إلا نتاج الذكاء الإصطناعي.

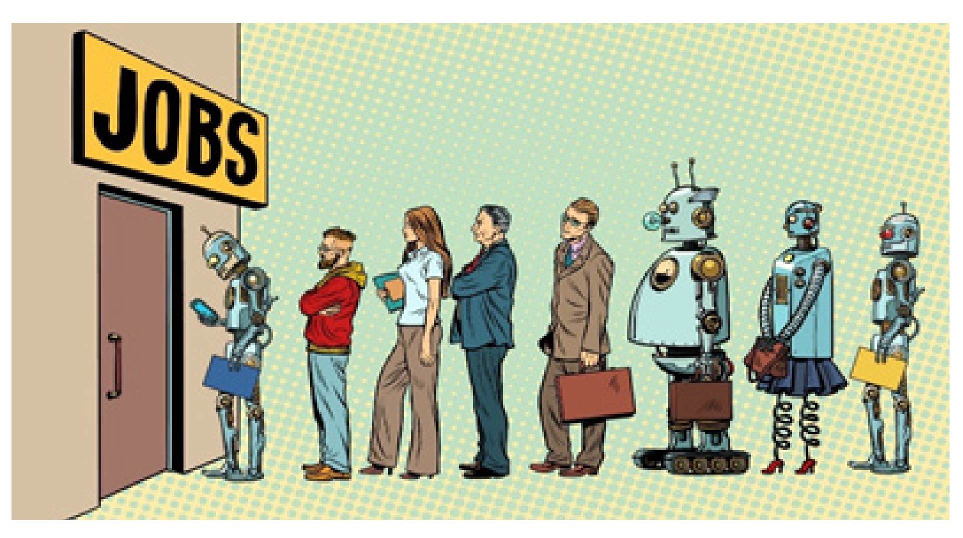
تحديات وجودية (مهن تولد وآخري تندثر)

ومع هذه التطورات الرهيبة في العلوم والتقنيات المختلفة وتقلص دور العامل البشري ودخول الآلات بقوة في تأدية الكثير من الواجبات ومهام العمل التي يقوم بها البشر، ظهر الإحتياج لمهن ووظائف جديدة يحتاجها سوق العمل ومعظمها مهن تقنية مثل وظائف الآمن السيبراني Cyber Security Professionals.

وفي ذات الوقت هناك مهن ووظائف أصبحت مهددة بالإندثار والخروج من سوق العمل، وتشير تقارير فنية تنشر من حين لآخر بالوظائف الجديدة والوظائف المهددة. فلك أن تتخيل أن أهم وظيفة على وجه الأرض لمئات من السنين وهي وظيفة «المعلم» التقليدية، أصبحت مهددة بقوة وقد تستبدل بالمعلم الآلي الروبوت، الذي يمكن أن يخزن في ذاكرته ألالاف من الكتب والأبحاث المكتوبة والصوتية، مع إمكانية تطوير مهارات العرض لديه Presentation Skills بما يسمح بإمكانيات هائلة لعرض المعلومات بشكل منظم ومرتب وعالي الدقة. وسيدعم هذا الآمر الكثيير من الآسر في العالم العربي No More Private Lessons، فلن يكون هناك حاجة لإنفاق الآلاف من الجنيهات أو الدراهم أو الريالات على الدروس الخصوصية.

ونفس الآمر يهدد مهنة المدرب Trainer التقليدي تهديد وجودي حتي وظائف أساتذة الجامعات فأنت حاليا تستطيع الحصول على الماجستير والدكتوراة عن طريق On Line MBAs or DBAs وكذلك الحصول على كافة الدورات التدريبية التي تحتاجها من أي مكان في العالم عن طريق Remote Learning التعليم عن بعد أو التدريب التفاعلي Interactive Learning .

ملامح المستقبل للموارد البشرية



لخصت Alainia Conrad خبيرة الموارد البشرية المتخصصة في حلول الموارد البشرية وذكاء الأعمال مستقبل الموارد البشرية من خلال سبعة أتجاهات رصدتها وهي كالتالي:

الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي

ستترك هذه التقنيات الحديثة أثرًا هائلًا في إدارة الموارد البشرية بالشركات والمؤسسات المختلفة؛ إذ ستسهل على الخبراء تعيين الموظفين الأكثر كفاءة، كما أنها ستعمل على ادخار الوقت والجهد لأولئك المرشحين لهذه الوظيفة أو تلك

الروبوتات وبرامج الدردشة الآلية

ستتولى هذه الروبوتات وبرامج الدردشة الآلية Chatbot والإجابة عن كل الأسئلة المتكررة للموظفين بخصوص الحضور والانصراف ومواقع بيانات الموظفين، وهو الأمر الذي سيعمل على توفير الكثير من الوقت والجهد للمدراء والمختصين، وتوجيه جهودهم إلى مجالات أكثر أهمية.

الواقع الافتراضي والمعزز

يمكن لإدارة الموارد البشرية، أن تستخدم تقنية الواقع الافتراضي في إعداد بيئات عمل افتراضية لتدريب الموظفين قبل التطبيق الفعلي والواقعي.

إدارة الأداء والتغذية المرتدة

يمكن أن يتولى المدارء، عبر منصة إدارة الموارد البشرية الرقمية، إدارة أداء موظفيهم وتوجيههم، وتقديم التغذية المرتدة عن عمل هؤلاء الموظفين وتقييمهم بحيادية وبشكل آلي إن لزم الأمر.

أنظمة تتبُع الوقت

تتيح أنظمة تتبُع الوقت البيومترية Biometric time-tracking لمديري الموارد البشرية تتبع الموظفين وأوقات بصماتهم، وتقنيات تتبع الوقت، وهو الأمر سيعمل على جعل بيئة العمل أكثر دقة، ناهيك عن أنها ستسهل تتبع الموظفين الذين يعملون من خارج الشركة.

البرامج الوسيطة

ستتمكن هذه البرامج الوسيطة Middleware من حل مشكلة عويصة، وهي تلك المشكلة المتعلقة بالتواصل بين الموظفين أنفسهم أو بين الأقسام المختلفة في الشركة الواحدة، ما يساعد في انسيابية تدفق المعلومات، وتعزيز الشفافية، وسهولة إنجاز المعلومات.

التكنولوجيا وصحة الموظفين

يمكن للتقنيات الحديثة أن تعمل على حماية الموظفين وضمان سلامتهم؛ وذلك من خلال نمط معين من التقنية يسمى Wearable tech، ما يساعد في الحفاظ على الموظفين، وضمان بقائهم في صحة أفضل طوال الوقت، وهو الأمر الذي سينعكس على معدلات إنتاجهم وجودة أدائهم وظائفهم.

(محمد علواني، ٢٠٢١)

إنقلاب كوني «الميتافيرس Metaverse»

كشف مارك زوكربيرج، الرئيس التنفيذى لشركة Facebook، مؤخرًا، فى بيان عن رؤيته للجيل القادم من تكنولوجيا مكان العمل، حيث شارك العالم استراتيجيته فى نقل Facebook من منصة للتواصل الاجتماعى إلى منصة عالم افتراضى جديد بمسمى Metaverse .

وقال: «يمكننا التواجد مع الناس فى المساحات الرقمية، إذ سيكون ميتافيرس إنترنت متجسدًا تكون بداخله بدلًا من مجرد النظر إليه، فهى تجربة رائدة تتيح للأشخاص الاجتماع معًا للعمل فى نفس الغرفة الافتراضية، بغض النظر عن المسافة الفعلية، إذ يعمل ميتافيرس عبر الواقع الافتراضى والويب، وهو مصمم لتحسين قدرة فريقك على التعاون والاتصال عن بُعد .

وقالت الدكتورة، آنا أ. تافيس، مديرة قسم الموارد البشرية، بجامعة نيويورك، عبر موقع linked-in ، إن توسع Metaverse هو بالفعل عامل مهم، لا يمكن للموارد البشرية ترك قرارات وتصميمات مكان العمل للجيل القادم للمطورين والتقنيين وحدهم «نحن بحاجة إلى فهم ماهية Metaverse وكيف يمكن أن تساعد وأين تتجه؟ كما أننا بحاجة إلى أن نكون قادرين على التأثير على تكنولوجيا الجيل القادم قبل فوات الأوان».

بينما صرح الدكتور طارق إلياس، خبير التنمية البشرية وتعديل السلوك تأثير ميتافيرس على الأشخاص وقال إنه «يحول حياة الشخص من الواقع إلى عالم افتراضى شديد الخطورة، يمكن أن يجعل الإنسان يستغنى عن أحلامه بالعالم الجديد الذى يصنعه بيده، حيث يستطيع تصميم بيته، وأن يتخيل مساحته أكبر حجمًا، وأن أخطر ما فى الموضوع أنه سيكون لدى كل شخص القدرة على استدعاء الشخصيات التى يعيش معها، فمن الممكن أن يتحدث مع زوجته وأولاده، ولا يوجد ضمان واحد أن شخصًا آخر لن يدخل أو يخترق الخصوصيات، وأن يرى منازل وأسر المستخدمين

المشاركين معه فى استخدام غرف الواقع الافتراضى، وهو ما يطلق عليه اختراق خصوصية بشكل معلن أمام ملايين البشر فى نفس التوقيت. ويمكن للشخص أن يغير من شكله وملامحه، وبالتالى ستكبر مساحة الخداع.

وقال خبير أمن المعلومات، وليد حجاج: «التكنولوجيا سلاح ذو حدين»، يمكنها أن تنقلك حيث تريد، ويوجد العديد من الاستفادات للميتافيرس، وعلى الرغم من أنه سيساعد الشخص على تطوير ذاته بشكل واضح، وسيجعله أكثر جرأة واختلاطًا بالعالم الخارجى، وأنه سيجعله يتخلص من المخاوف التى لطالما لازمته، فإنه فى نفس الوقت، من الممكن أن يؤثر على الحياة النفسية لبعض الأفراد، فكل شخص لن يستطيع تحقيق شىء فى الحياة الحقيقية وسوف يلجأ إلى العالم الافتراضى من أجل تحقيق أحلامه فى أن يصبح غنيًا، أو قويًا، أو محبوبًا، ومن الممكن الدخول فى عزلة واكتئاب.

وبالنسبة إلى أمن المعلومات، فستصبح الشركة لديها كل المعلومات الخاصة بالمستخدم، وكأنها معك فى منزلك، وستعرف ماذا ترتدى؟ ماذا تأكل؟ وأين ستذهب؟ ما هى مشاعرك؟ وما هو روتين يومك، لأننا ببساطة نحيا بداخله، وكل شىء بالنسبة له مباح وفق آخر تصريحات لمارك، فكل ما يتم جمعه من معلومات يمثل بالنسبة للشركة ثروة طائلة. وأشار حجاج إلى تصريحات مسربة لمؤسس فيسبوك قال فيها إنه «سيتغاضى عن أى شىء طالما سيجنى من ورائه أرباحًا».

وتابع: «المسئولون عن أمن المعلومات لن يكون بمقدورهم حماية المستخدم ما يسعى هو بنفسه لحماية نفسه، من خلال مراقبة استخدامنا للتكنولوجيا الجديدة والتعامل معها بحذر شديد، والتركيز على الجوانب الإيجابية للميتافيرس، مثل زيارة دولة ما من خلال العالم الافتراضى، أو السفر إلى كوكب بعيد. («ميتافيرس».. التحدى الجديد أمام أقسام إدارة الموارد البشرية، ٢٠٢١)

الخاتمة

إدارة الموارد البشرية في الميزان

بنظرة ختامية عن مجال الموارد البشرية ودوره وتأثيره في المجتمع، نجد أنه مجال متجدد ومرن يتوائم ويواكب كافة المتغيرات التي تطرأ على أسواق العمل ودنيا المال والأعمال. وأنه مجال لا غني عنه في الحياة، مجال رائد في تطوير مهارات البشر السلوكية والعملية التي تتطور بإستمرار وتحتاج من يرعاها ويجددها لتلبية متطلبات السوق.

وهو مجال سباق في ريادة التطوير والتنمية والتغيير في المؤسسات، فطالما ظلت الشركات، بقي مجال الموارد البشرية، فهو الجانب الإنساني والبشري من الأعمال ومن المستحيل أن يتولاها المدير بديلا عن الموارد البشرية، فإن فعل فسيدير حياة وعلاقات الموظفين داخل الشركة من منطلق مالي وتجاري فقط، مما يزيد من إحتمالات تعرض الموظفين للظلم والتجاوزات وتحميلهم ما لا يطاق.

كما أن الموارد البشرية وهي رأس المال البشري تمثل المحرك الأساسي الذي بدونه لا يوجد تجارة أو صناعة أو خدمات ولا تولد شركات أو تنمو أو تتطور. كما أن ضعف العنصر البشري نتيجة سوء الإختيار من البداية أو قلة التدريب والتطوير خلال المسيرة الوظيفية يؤدي بما لا يدع مجال للشك إلي فشل الشركات أو على الأقل وقوفها «محلك سر». فالإهتمام الشديد والدقة والحرفية في تقييم وإختبار وإختيار المرشحين على الوظائف التي تناسبهم مع طبيعة الشركة وثقافتها، مع إمتلاك المهارات والخبرات المطلوبة للوظيفة هو العامل الآهم في تحقيق الشركة لأهدافها.

وكذلك فإن تهيئة بيئة عمل صحية ومتجانسة ومحفزة على الإنتاج والأداء هو دور أساسي تلعبه الموارد البشرية داخل المؤسسات

لتمهيد الطريق لكي يخرج الموظف أفضل ما لديه، ويغرس قيم الولاء والإنتماء، فبدونهما لن يتحقق النجاح. وأؤكد دائما أن مدير الموارد البشرية هو **People Strategist** أو راعي إستراتيجية البشر، كما وأن باقي المديرين هم **Business Strategists** أو رعاة إستراتيجية الأعمال، وبدون البشر لا يوجد على أرض الواقع أي نشاط على الإطلاق، لا بيع ولا شراء ولا إنتاج.

لذا، فمن يتولي الجانب البشري في الأعمال يقع عليه عبء كبير، أن يختارهم بعناية ويدربهم جيدا ويؤجرهم بعدل ويحفزهم على العمل والإنتاج ويمهد البيئة التي تخلق لديهم الرغبة في الاستمرار لدي الشركة.

الحياة بدون الموارد البشرية

وبرغم النظرات السلبية التي ينظر بها البعض للموارد البشرية، فلنتخيل الحياة بدون هذه المهنة وهذا العمل. موظفين يتم إختيارهم بتحيز وبالأهواء، فتهوي معهم نتائج الشركة وتتدهور. موظفين لا يتلقون التدريب المناسب، فيتعرض أحدهم لخطأ أثناء العمل يؤدي بالشركة لقضايا ومخالفات ومشاكل. موظفين لا يتلقون الراتب العادل والمناسب لهم، فلا ولاء ولا إنتماء، بل تراخي وتكاسل أو عمل دون المستوي وجودة لا تناسب طموحات الشركة. والعديد والعديد من المشاكل والتحديات التي تهدد كيان الشركة وإستمرارها. وهذا الكلام ليس به مبالغة، فكم شركة نجت بفضل إدخال مجال الموارد البشرية فيها وكم شركة تحسن أداؤها بعد تطوير هياكلها وسياساتها وإجراءتها ومؤشرات الأداء لمحاسبة وتقييم موظفيها.

هل مهنة الموارد البشرية مهنة بلا أخطاء؟ بالطبع لا .... فهي مهنة ككل مهنة يخطأ من ينتمون لها ويصيبون وتتنوع الخبرات والقدرات كما تتنوع في أي مجال آخر. ولكنها من المهن المرموقة والمتميزة ولذلك يتصيد لها الآخرون الأخطاء، ويتمني لها الغالبية

عدم النجاح والتوفيق، والسبب أنها تدخل على الشركات بقوة وهيبة وتكون دائما في صدارة الأحداث في الأوقات الصعبة، كمراحل التطوير وإعادة الهيكلة. وقد يثير هذا حفيظة البعض، خاصة قدامي الموظفين وأصحاب النفوذ والمقربين.

وربما طبيعة وقدرات وخبرات وسلوكيات ممتهني الموارد البشرية هي السبب في الكثير من الإنطباعات الإيجابية أو السلبية التي تري بها إدارة الموارد البشرية. فعندما يعمل بالشركة مجموعة محترفة متميزة في السلوك والخبرات والأداء والتعامل الجيد مع الزملاء في العمل، ويحققون نجاحات حقيقية على أرض الواقع، تجد تقدير واحترام شديدين من العاملين لهم وإفادات جيدة جدا. أما إذا كان حظ الشركة سيئا، وعمل بها بإدارة الموارد البشرية مجموعة من الهواة أو من غير الأكفاء أو يعانون من مشاكل في الأداء والسلوك وقلة الخبرات، فسيكون الإنطباع عنهم سيئا وسيحاربون بقوة وسيتمني البعض التخلص منهم.

كما أن عوامل نجاح الموارد البشرية تعتمد على مجموعة من الخيارات، فيكتب له النجاح إذا أتيحت له الفرصة والدعم الكافي وأمتلك أفراده الخبرات ومقومات التميز، ويفشل في حالة لم يتوافر كل هذا، مع وجود مقاومة سلبية للتغيير والتطوير وتحديات من أصحاب المصالح ودوائر النفوذ والفساد.

وربما يجدر الإشارة أن التحولات الرهيبة التي تحدث الآن في كافة مجالات الحياة ومنها التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وأخيرا عالم الميتافيرس Metaverse الذي بدأ في التشكل ، تحتاج من يرعاها ويعمل على التعامل معها وتوطينها بشكل منظم داخل الشركات من خلال مئات الأنشطة منها تدريب العاملين وتأهيلهم لإستقبال هذه التكنولوجيات الحديثة والتي تحتاج فقط للذين لديهم القدرة على التعامل معها. ربما تؤثر هذه المتغيرات على أعداد العاملين بالموارد البشرية مثلهم مثل باقي المجالات التي ستؤثر فيهم هذه التكنولوجيا، ولكن من سيستمر ويتخطي تلك

المرحلة من المؤكد أن سيكون ممن يمتلكون مهارات وجدارات فريدة ومتميزة.

فالموارد البشرية من المؤكد أنها لن تندثر ولكن ستتغير طبيعتها واهتماماتها والأنشطة الخاصة بها، وستتحول الكثير منها إلي العمل الآلي ولكن ستركز الموارد البشرية على دعم عملية وآليات صنع القرار وتحسينها بما يتواءم مع متطلبات المؤسسة ويدعم تواجد الموارد البشرية على طاولة صنع القرار بل على رأسها.

وفي الختام، أتمني أن أكون قد ساهمت ولو بالقليل بالتعريف بالمجال من خلال شرح مبسط عن قيمته وأهميته ونشاطاته وتحدياته مما يعود بالنفع على المبتدئين والمحترفين أو من يرغب بالعمل به. وفي نهاية الآمر، ما كان من خطأ فهو مني يتوجب التصحيح.

وفي النهاية، لانبتغي إلا وجه الله وغرس نبتة صغيرة على طريق توصيل علما ينتفع به حتي لا نمر على الدنيا مرور الكرام، عله يصلنا دعوات بالرحمة والمغفرة ممن أفدناهم ولو بشطر كلمة وعندما نلقي رحمان السماء والأرض ورحيمهما.

«إن أريد إلا الإصلاح ما أستطعت وما توفيقي إلا بالله»

المراجع

HR Metrics. Retrieved from AIHR ٥١ .(٢٠٢١) .AIHR Academy .Academy

Building Better Organizations Brochure. (n.d.). The Society .for Industrial and Organizational Psychology

Psychology and Work: Perspectives on .(٢٠١٦) .Truxillo, D. B .Industrial and. New York: Psycholoy Press-Tayor & Francis

أحمد ماهر. (٢٠٠٤). دكتور. تأليف احمد ماهر، إدارة المورد البشرية (الصفحات ٣٥-٣٩). الدار الجامعية.

إدارة. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من موسوعة ويكيبديا الحرة.

إدارة المعرفة. (٢٠٢٢). تم الاسترداد من ويكيبديا.

التحليل الوظيفي. (٢٠٢٢). تم الاسترداد من مجرة.

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية. (سبتمبر, ٢٠٢٠). تم الاسترداد من بكة Bakkah.

الشريف د. محمد بن فارس الحسين. (٢٠٢٠). البحرين والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. أخبار الخليج.

الظاهري, سعيد. (٢٠٢٠). مجلة دبي للسياسات. أمة الذكاء الاصطناعي: التبني المتسارع للذكاء الاصطناعي من خلال «رشاقة» صنع السياسات – الإمارات نموذجاً. تم الاسترداد من كلية محمد بن رائد للإدارة الحكومية.

المصرية, الحكومة. (٢٠١٨). رؤية مصر الإستراتيجية ٢٠٢٠-٢٠٣٠. تم الاسترداد من موقع الحكومة الإلكترونية.

المعايطة, رولا. (٢٠١٧). حوكمة الموارد البشرية. تم الاسترداد من موقع الاتحاد.

الملتقى الوطني: التحديات مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع. (٢٠١٧). دور الحوكمة ومراقبة التسيير في إدارة

الموارد البشرية داخل المؤسسة. الملتقي الوطني الجزائري.
الهيئة العامة للرقابة المالية. (٢٠١٦). الدليل المصري لحوكمة الشركات. جمهورية مصر العربية.
إيمان صالحي. (٢٠١٦). دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة.
تعريف الإدارة. (يناير, تحديث ٢٠٢٢). تم الاسترداد من موسوعة ويكيبيديا الحرة.
جريدة الوطن. (June, ٢٠٢١). «الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي».. من إنجازات الاتصالات فى ٦ سنوات. تم الاسترداد من موقع الوطن.
د. أحمد ماهر. (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية: الدار الجامعية.
دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي. (٢٠١٩). إمارة دبي، الإمارات العربية المتحدة. تم الاسترداد من إطار حوكمة إدارة الموارد البشرية.
دليلك الشامل لدراسة الفرق بين التنمية البشرية والموارد البشرية. (٢٠٢٢). تم الاسترداد من أعمل بيزنيس.
رائد الأعمال العربي. (٢٠٢٢). تم الاسترداد من إدارة المواهب: تعريفها، مبادئها وكيف يمكن بناء استراتيجية ناجحة.
رائد الأعمال العربي. (٢٠٢٢). تم الاسترداد من مقال شامل عن تحليل الوظائف.
سمر خيري، مرسي غانم. (بلا تاريخ). معوقات التنمية المستدامة في دول العالم الإسلامي. تم الاسترداد من كلية المجتمع بنات، بالقويعية جامعة الشقراء.
غرسان, عبد الله آل. (٢٠٢١). التحول الرقمي في المملكة.. ريادة وإنجازات. الرياض: جريدة الرياض.
فرج عبد القادر طه. (١٩٨٨). تأليف دكتور، علم النفس الصناعي والتنظيمي (الصفحات ١٤-١٥). دار المعارف.

محمد علواني. (٢٠٢١). مستقبل الموارد البشرية - ٧ إتجاهات أساسية. تم الاسترداد من موفع رواد الأعمال.
مهند الفرحان. (بلا تاريخ). إدارة المواهب. مدونة مهند الفرحان.
موقع ويكيبديا. (٢٠٢٢). الثورة الصناعية الرابعة.
هيئة السوق المالية السعودية. (٢٠٢٢). حوكمة الشركات. حوكمة الشركات.
ويكيبديا. (٢٠٢٢). تم الاسترداد من التنمية البشرية.







رقم الإيداع

الترقيم الدولي